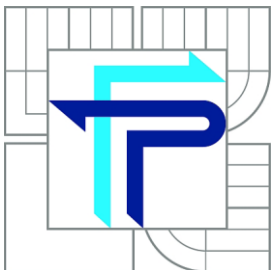


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY PERSONÁLNÍ PRÁCE

INCREASING OF EFFECTIVENESS OF PERSONAL MANAGEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Ing. RADIM BRENER

VEDOUCÍ
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2010

Anotace

Předmětem diplomové práce „Zvýšení efektivity personální práce“ je analýza současného stavu personální práce brněnské pobočky společnosti Merz s.r.o. s cílem zvýšení efektivity personální práce. Zvýšením efektivity personální práce by mělo být dosaženo zvýšení zisku a zlepšení ekonomické situace společnosti Merz s.r.o. Teoretická část této práce se zaměřuje především na jednotlivé oblasti personální práce, kterými jsou motivace, komunikace, hodnocení a odměňování a vzdělávání. Také je zde věnován prostor oblasti zabývající se hierarchickou strukturou společnosti a jejího vedení. Tyto poznatky společně s analýzou současného stavu jsou využity k navržení změn, které povedou ke zvýšení efektivity personální práce a dosažení cíle v podobě zlepšení ekonomické situace společnosti.

Annotation

The subject of thesis „Increasing the efficiency“ of personnel work is the analysis of the current state of personnel work Brno branch of Merz s.r.o. to increase the efficiency of personnel work. Increasing the efficiency of personnel work should be achieved to increase profits and improve the economic situation of Merz s.r.o. The theoretical part of this work focuses primarily on individual areas of personnel work, namely motivation, communication, evaluation and remuneration and training. Also there is space devoted to dealing with the hierarchical structure of society and its leadership. These findings, together with an analysis of the current situation are used to propose changes that will lead to increase the efficiency of personnel work, and the goal of improving the economic situation of the company.

Klíčové slova

Personální práce, motivace, motivační teorie, komunikace, oddanost, odměňování, hodnocení práce, vzdělávání, rozvoj zaměstnanců

Keywords

Personnel work, motivation, motivation theory, communication, commitment, remuneration, job evaluation, training, staff development

Citace

BRENER, R.: *Zvýšení efektivity personální práce*. Brno, 2010, diplomová práce, FP VUT v Brně.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci *Zvýšení efektivity personální práce* vypracoval samostatně pod vedením PhDr. Ing. Jiřího Pokorného, CSc. a uvedl jsem v seznamu zdrojů veškerou literaturu a ostatní zdroje, ze kterých jsem pro toto dílo čerpal.

V Brně dne 15.5.2010

Poděkování

Rád bych zde poděkoval mému vedoucímu PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc., který mne dával velmi cenné a užitečné odborné rady a připomínky, které mne dopomohly k vypracování této diplomové práce.

Obsah

ÚVOD.....	7
Cíle práce.....	8
1 TEORETICKÁ ČÁST	9
1.1 Personální práce.....	9
1.1.1 Co je vlastně cílem personální práce?.....	9
1.1.2 Zaměření personálního řízení	9
1.1.3 Hlavní aktivity personálního řízení.....	10
1.1.4 Etapy ve vývoji personálního řízení	11
1.2 Motivace	13
1.2.1 Motivační teorie.....	15
Teorie instrumentality	15
Teorie zaměřené na obsah.....	16
Teorie zaměřené na proces.....	18
Herzbergův dvoufaktorový model	19
1.2.2 Oddanost	19
1.3 Komunikace.....	20
1.3.1 Sociální komunikace.....	20
Typy sociální komunikace	21
1.3.2 Firemní komunikace	22
Systémy komunikace	23
1.4 Hodnocení a odměňování	24
1.4.1 Systém odměňování.....	24
Úroveň mezd a platů	26
Mzdové struktury	29
1.4.2 Hodnocení práce	29
Metody hodnocení práce	30
1.5 Rozvoj zaměstnanců	33
1.5.1 Klíčové faktory psychologie učení	34
1.5.2 Učení se na pracovišti	34
1.5.3 Sebevzdělávání	35
1.6 Organizační struktura.....	36
1.6.1 Typologie organizačních struktur	36
2 ANALYTICKÁ ČÁST	42

2.1	Charakteristika zkoumaného objektu.....	42
2.2	Analýza personální práce.....	45
2.2.1	Analýza dokumentů	45
2.2.2	Respondenti	46
2.2.3	Analýza formou dotazování formuláři.....	48
2.2.4	Analýza formou řízeného rozhovoru	55
2.3	Souhrn zjištěných faktů z analýzy - NON	65
3	NÁVRH ZMĚN	69
3.1.1	Organizační struktura.....	69
3.1.2	Hodnocení a odměňování	72
3.1.3	Komunikace.....	77
	ZÁVĚR.....	79
	LITERATURA	80
	PŘÍLOHY	81
	Seznam příloh.....	81
	Dotazník personální práce společnosti Merz s.r.o.	82
	Vyhodnocení dotazníků personální práce ve společnosti Merz s.r.o.	91
	Karta zaměstnance MERZ 2012.....	Chyba! Záložka není definována.

ÚVOD

Zaměřením této práce je jedna z nejdůležitějších oblastí vedoucích pracovníků a to personální práce. Personální práce má velmi silný dopad na celkovou efektivitu práce ve společnosti, přičemž zejména má vliv na motivovanost a výkonnost zaměstnanců, což má posléze zásadní dopad na hospodářské výsledky společnosti, ve které daní vedoucí a zaměstnanci působí.

Současná ekonomika a podnikatelské prostředí je ve znamení změn vnějšího prostředí, přičemž aby byla společnost úspěšná, musí klást důraz na to, aby byla její organizace byla inteligentní a dynamická, čímž bude schopnější přizpůsobit se měnícím se podmínkám pružněji a rychleji oproti konkurenci, což bude představovat ve výsledku pro tuto společnost důležitou konkurenční výhodu. Z tohoto přístupu vyplývá, že již není největší konkurenční výhodou společnosti finanční kapitál ale kapitál lidský.

Celá práce je rozdělena do 4 stěžejních částí. První část je zaměřena na teoretické poznatky v oblasti personálního řízení, druhá část je analytická s přímým zaměřením na společnost Merz s.r.o., poté následuje část návrhu změn, přičemž zhodnocení práce je v poslední části závěru. Teoretická část je členěna do 6 kapitol.

První kapitola teoretické části práce se věnuje obecně pojmu personální práce, její definice a obsahuje lehký úvod do historie teoretických znalostí v této oblasti.

Následující kapitola je zaměřena na proces a jednotlivé teorie motivace jako velmi významnou součást personální práce, přičemž je zde také věnován prostor pojmu oddanosti.

Třetí kapitola je věnována oblasti komunikace, ať už komunikaci firemní anebo komunikaci sociální a jejich jednotlivým typům a formám.

Čtvrtá kapitola se zaměřuje na jednu z velmi důležitých částí personální práce a to hodnocení a odměňování zaměstnanců, jednotlivým metodám hodnocení zaměstnanců a systémům odměňování, přičemž jsou zde také zmíněny typy jednotlivých mzdových struktur.

Pátá kapitola teoretické části popisuje jednotlivé teoretické poznatky ohledně rozvoje zaměstnanců ať už v oblasti podnikového vzdělávání anebo v oblasti sebevzdělávání, přičemž jsou zde zmíněny jednotlivé výhody těchto procesů.

Poslední kapitola teoretické části je zaměřena na organizační struktury společnosti.

První kapitola analytické části charakterizuje zkoumanou společnost Merz s.r.o., na které je postavena celá zbývajících část textu.

Další část analytického bloku práce je zaměřena na analýzu personální práce, přičemž tato část se dělí na 5 dalších sekcí, které popisují formu, průběh a vyhodnocení analýzy personální práce ve společnosti.

V návrhové práci jsou prezentované jednotlivé změny, které by měly být ve společnosti prosazeny a zrealizovány za účelem dosažení hlavního cíle této práce a to zlepšení ekonomické situace společnosti zapříčiněné zvýšením zisku.

Za teoretickou a praktickou částí následuje závěr, který se věnuje celkovému shrnutí poznatků celé této práce a projektu s ní souvisejícím, přičemž na konci práce jsou zařazeny také přílohy, které jsou pro práci důležité.

Cíle práce

Cílem práce je zvýšení efektivity personální práce ve společnosti Merz s.r.o. Zvýšením efektivity personální práce by mělo být dosaženo zvýšení zisku a zlepšení ekonomické situace společnosti.

K dosažení tohoto cíle je nejprve důležité provést analýzu personální práce ve společnosti, pomocí které budou zjištěny jednotlivé NON (nedostatky, obtíže a neznámé), přičemž kroky k odstranění anebo co největšímu potlačení těchto NON budou dále hlavními body navrhovaných změn.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Personální práce

Tato kapitola se zaměřuje na základní poznatky v oblasti personální práce, na definici personální práce, její historii jejího vývoje a nastiňuje lehký úvod do jednotlivých oblastí personální práce. Tyto informace jsou nezbytné k pochopení přínosu, funkce a základních principů personální práce. V textu se bude mnohdy vyskytovat také pojem personální řízení nebo řízení lidských zdrojů, které budeme pro účely této práce považovat za ekvivalentní k pojmu personální práce.

1.1.1 Co je vlastně cílem personální práce?

Cílem personální práce je řízení lidí takovým způsobem, který přinese organizaci zvýšení její výkonnosti. Jako taková je personální práce nebo lépe řečeno řízení lidských zdrojů záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů, přičemž k tomuto procesu podstatnou měrou přispívají jednotliví personalisté daných společností tím, že tento proces dlouhodobě zdokonalují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby v této oblasti.

1.1.2 Zaměření personálního řízení

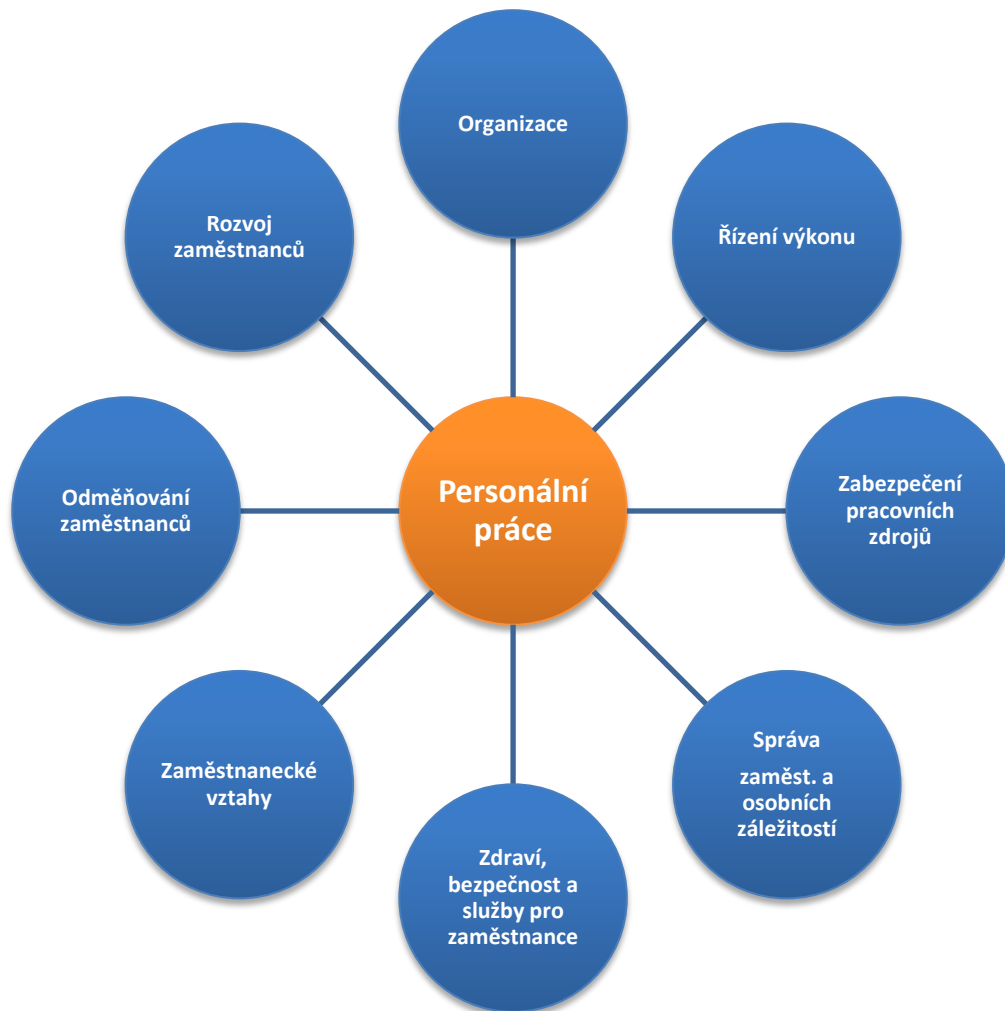
Následující hlavní zaměření personálního řízení dle Armstronga jsou tyto¹:

- Rozvíjet lidský potenciál a vytvářet prostředí, které motivuje zaměstnance k plnění cílů společnosti
- Vytvářet takové prostředí, které umožní managementu získávat, vzdělávat a motivovat lidské zdroje potřebné pro zabezpečení pracovních činností
- Posilovat vzájemné vztahy a podporovat týmovou práci
- Poskytovat přímo nebo nepřímo řadu služeb v zájmu fungování společnosti
- Napomáhat společnosti přizpůsobovat se různým zájmům zainteresovaných stran
- Řízení změn: je-li to nutné, musí se představitel personálního řízení ujmout vedoucí role v prosazování a podporování změn, jindy naopak musí působit jako stabilizátor

¹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1999. s.44-46

1.1.3 Hlavní aktivity personálního řízení

Hlavní aktivity personálního řízení z pohledu vykonávání jak manažery, tak osobami zastávajícími post personalisty znázorňuje diagram, který je zobrazen na obrázku 1.



Obr. 1 - Hlavní aktivity personálního řízení

Přičemž jednotlivé aktivity se skládají z procesů, které jsou jejich součástí. Při podrobnějším popisu jednotlivých oblastí, které personální řízení obsahuje, je možné definovat následující procesy:

Organizace

- Vytváření organizace
- Vytváření pracovních míst
- Výkonnost organizace

Zabezpečení pracovních zdrojů

- Plánování lidských zdrojů
- Získávání a výběr pracovníků

Řízení výkonu

- Hodnocení a zlepšování pracovního výkonu
- Měření výkonu pomocí dohodnuté soustavy cílů a požadovaných schopností

Rozvoj zaměstnanců

- Rozvoj vzdělávání
- Rozvoj manažerů
- Řízení kariéry

Odměňování zaměstnanců

- Hodnocení práce
- Odměňování
- Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké vztahy

- Kolektivní pracovní vztahy
- Zapojování a participace zaměstnanců
- Komunikace

Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance

- Zdraví a bezpečnost
- Služby pro zaměstnance

Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí

- Praxe a postupy správy zaměstnaneckých záležitostí
- Personální informační systémy

1.1.4 Etapy ve vývoji personálního řízení

V textu níže jsou uvedeny jednotlivé etapy dle Armstronga², které byly důležité ve vývoji personálního řízení a pomocí níž se postupem času personální řízení vyvinulo až do podoby, v jaké jej známe v dnešní době.

² ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1999. s.48.

- Období v letech 1915 – 1920 – *Péče o zaměstnance* – vedoucí zaměstnanci, kteří byli zaměřeni na péči o zaměstnance, se poprvé objevovali během 1. světové války, přičemž jejich pracovní náplní bylo například plánování takových zařízení jako např. zaměstnanecké jídelny, což představovalo v této době první péči o zaměstnance.
- 30. léta – Personální administrativa – kromě péče o zaměstnance byla pro management poskytována pomoc ve formě výcviku, základního vedení evidence a získávání pracovníků.
- 40. a 50. léta – Personální řízení – fáze dospělosti – v tomto období byl již poskytován celý rozsah administrativní podpory zaměstnanců a pracovníci, kteří měli pověření pro péči o zaměstnance, se stali manažery pracovní síly, přičemž se stále více zapojovali do pracovních vztahů (jejich činnost zůstávala spíše na taktické a operativní úrovni).
- 60. a 70. léta – Personální řízení – fáze dospělosti – v tomto období nastala tzv. profesionalizace personálních manažerů. Byly užívány propracovanější techniky výběru výcviku, odměňování a hodnocení pracovníků. Vznikaly také ve větší míře kolektivní pracovní vztahy a začalo se uskutečňovat formální vyjednávání o produktivitě. Také se začali objevovat personalisté ve vysokém managementu jako personální ředitelé nebo ředitelé pro kolektivní pracovní vztahy, přičemž ale neměli velké možnosti jak ovlivňovat strategii společnosti.
- 80. léta – Řízení lidských zdrojů – první fáze – v této etapě bylo poprvé propojeno řízení lidských zdrojů se strategií firmy. Jedna z hlavních změn, která se také v oblasti personální práce odehrála, byl rozvoj odměňování podle výkonu jako hlavní motivační síly. V tomto období oslabuje vliv odborů a celkově také oslabuje princip kolektivního vyjednávání.
- 90. léta – Řízení lidských zdrojů – druhá fáze – velký důraz se začal klást na etiku týmové práce, posilování pravomocí zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců a začal také růst vliv úlohy lidských zdrojů v orientaci na komplexní řízení jakosti. Podstatně také začal růst podíl personální práce zabezpečované externími organizacemi a více se využívalo služeb, jako např. vyhledávání pracovníků, a služeb v oblasti konzultantů v oblasti vzdělávání.

1.2 Motivace

Oblast motivace je jednou z nejdůležitějších oblastí, na kterou se zaměřuje personální práce

a která má velký vliv na výkonnost zaměstnanců a posléze na výkonnost celé společnosti ve které je personální práce vykonávána, přičemž tyto faktory mají rozhodující dopad také na hospodářský výsledek tohoto podnikatelského subjektu. Cílem personální práce v oblasti motivování je vytvářet a rozvíjet takové motivační procesy a pracovní prostředí, které pomůžou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali takových výsledků, které jsou od managementu očekávány.

Základem teorie motivace je zkoumání procesu motivování a popsání jednotlivých možností, které mohou organizace udělat pro povzbuzení pracovníků, aby uplatnili schopnosti a vyvinuli takové úsilí, které pomůže společnosti dosáhnout daných cílů. Jestliže společnost nedokáže správně motivovat své pracovníky, nedokáže plně využít jejich potenciálu, a tudíž nedokáže ani plně využít potenciálu společnosti samotné, což ji samo dříve nebo později znevýhodní oproti konkurenci, která tento potenciál využít dokáže.

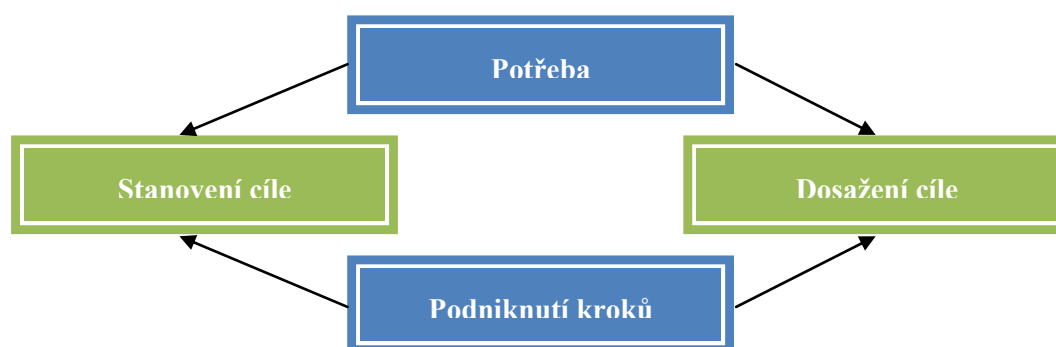
Mezi tři základní složky motivace patří zejména ³:

- Směr – o co se daný pracovník pokouší
- Úsilí – s jakou pílí se snaží dosáhnout daného směru
- Vytrvalost – jak dlouho se o daný směr bude pracovník pokoušet

Dobře motivovaní pracovníci mají jasně definované cíle a podnikají takové kroky, u kterých očekávají, že jim pomohou daných cílů dosáhnout. Nejlepší forma motivace je, jestliže tito pracovníci motivují sami sebe k tomu, aby tyto kroky dělali a dosáhli daných cílů, přičemž se cíle pracovníků a cíle organizace shodují. Příklad, který je výše popsán, při němž je pracovník sám motivován a cíle pracovníka a společnosti jsou shodné, je téměř ideální, přičemž v praxi spíše dochází k tomu, že pracovník musí být motivován vnějšími faktory. Některé z těchto faktorů může sama organizace poskytnout tím, že například nabídne zaměstnancům pracovní prostředí, odměny, příležitosti ke vzdělávání a další

³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2002. s.159

Na diagramu, který je uveden na obrázku 2, je znázorněn model motivace, který naznačuje, že motivace je zapříčiněna vědomým nebo nevědomým zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto neuspokojené potřeby vyvolávají v pracovnících přání něčeho dosáhnout, přičemž poté si pracovník vnitřně stanoví cíle, jejichž dosažení povede k tomu, že tyto potřeby a přání uspokojí. Důležitým faktorem je, jestliže pracovník dosáhne vytyčených cílů, jestli budou opravdu uspokojeny jeho potřeby a přání. Jestliže se tomu tak nestane, je vysoká pravděpodobnost, že příště již nebude toto chování za účelem dosažení těchto cílů opakovat. Jestliže ale naopak povede dosažení cílů k uspokojení potřeb, je vysoce pravděpodobné, že pracovník bude při dalším výskytu těchto potřeb celý proces opakovat, čímž bude vznikat jeho opakovaná motivace. Celý tento proces opakování úspěšných kroků s cílem uspokojení potřeb se nazývá upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku⁴.



Obr. 2 - Diagram znázorňující proces motivace

Motivaci je možné rozdělit do dvou typů a to na motivaci vnitřní a vnější. V případě vnitřní motivace lze tento typ nazvat tzv. samomotivováním, protože faktory, které tento typ motivace způsobují, si lidé vytvářejí sami. Mezi tyto faktory patří zodpovědnost, autonomie (určitá volnost v tom, co může daný člověk dělat), zajímavá a podnětná práce a příležitost k tomu aby člověk sám využíval a rozvíjel své schopnosti. V případě vnější motivace, jsou faktory například odměny anebo tresty, tudíž faktory, které

⁴ **ARMSTRONG, M.** *Řízení lidských zdrojů*. 2002. s.159-160

se dělají pro pracovníky, aby byli motivováni. V tomto případě se ale nemusí jednat jen o fyzické věci (peněžní odměny, peněžní postihy atd.), ale mnohdy velmi silnými faktory jsou například pochvala, povýšení a také například kritika.

1.2.1 Motivační teorie

Motivační teorie, na kterých je založen výše zmíněný proces motivace se pokoušejí podrobněji vysvětlit co to vlastně motivace je a jak správně pracovníky motivovat. Motivačních teorií vzniklá za historii personální práce celá řada, přičemž mnoho z nich bylo postupem času a s příchodem nových teorií zdiskreditovaných, ale i přesto představují pro mnoho manažerů ty správné přístupy jak postupovat, aby byli lidé správně motivováni.

Z výčtu některých motivačních teorií je patrné, že žádná z teorií není ta, které by dokázala všechny pracovníky plně motivovat a která by poskytovala manažerům ten správný přístup. Je důležité, aby byli manažeři a vedoucí pracovníci schopni vzít si z jednotlivých teorií to nejlepší co poskytují a to, co bude na jejich pracovníky nejlépe působit ve směru motivace. Je velmi důležité si uvědomit, že proces motivace je nesmírně obtížný a nelze definovat nějakou jednoduchou teorii nebo postup, který by byl nejlepší a „plně“ úspěšný ve všech případech.

Základní rozdělení teorií motivace je následující:

- Teorie instrumentality
- Teorie zaměřené na obsah
- Teorie zaměřené na proces
- Herzbergův dvoufaktorový model

Teorie instrumentality

Patří mezi jednu z nejstarších teorií motivace, která se objevila již v druhé polovině 19. století. Teorie se opírá o to, že člověk bude nejlépe motivován k práci, jestliže budou jednotlivé odměny a tresty přímo provázány s jeho pracovním výkonem. I v dnešní době může mít tato teorie úspěch, přičemž jejím hlavním nedostatkem je fakt, že je založena výhradně na formálním systému kontroly a řízení, který může být narušen neformálními vztahy mezi jednotlivými pracovníky.

Teorie zaměřené na obsah

Základem teorií zaměřených na obsah je přesvědčení, že potřeba, která je neuspokojená, vyvolává v člověku jisté napětí a pocit nerovnováhy, který se snaží daný člověk odstranit. Odstranění tohoto pocitu lze uspokojením cílů, které se daný člověk dá a takovým chováním, které povede k dosažení těchto cílů.

Výše popsaný přístup se zdá být vcelku jednoduchým, přičemž ale je zřejmé, že daných cílů lze dosáhnout více způsoby chování a dané potřeby lze uspokojit více typy dosažených cílů. Jestliže daná potřeba přetrvává delší dobu, postupně se rozrůstá okruh cílů, které danou potřebu dokážou uspokojit, přičemž to mnohdy může být jen částečné uspokojení potřeby.

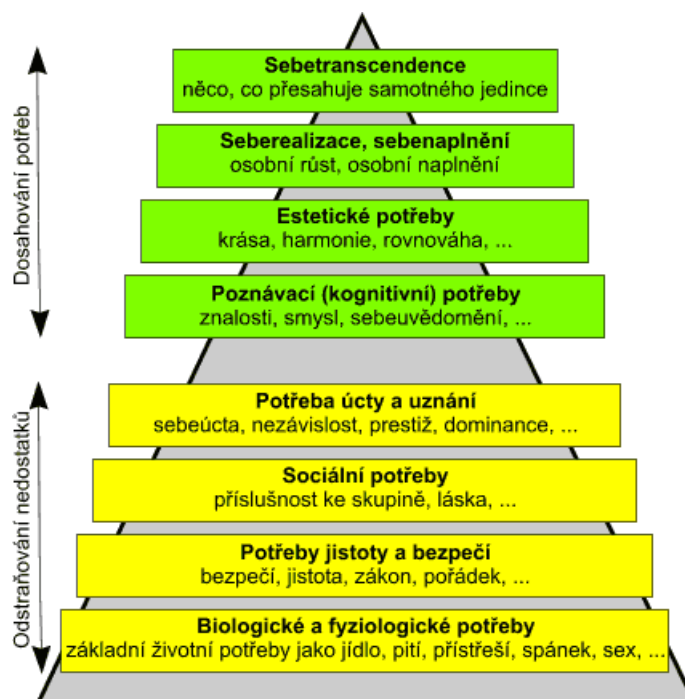
Důležitým faktorem u teorií zaměřených na obsah je také fakt, že potřeby nejsou pro danou osobu vždy stejné důležité a máme tak více typů potřeb, které podle toho jak jsou pro danou osobu důležité, tak vyvolávají jinak silné úsilí k dosažení daných cílů.

Teorií zaměřených na obsah existuje více, přičemž to v čem se liší, je především rozdělení jednotlivých potřeb do více kategorií. V tomto díle bude zmíněna jedna z nejdůležitějších teorií a to teorie, kterou vytvořil Maslow a nazývá se Maslowova hierarchie potřeb.

Maslowova hierarchie potřeb

Maslow vytvořil hierarchii potřeb, o níž předpokládal, že je základem osobnosti. Domníval se, že existuje osm kategorií potřeb, přičemž jednotlivé kategorie vyvolávají stejnou míru úsilí po dosažení daných cílů. Jednotlivé kategorie potřeb jsou následující:

- Fyziologické – potřeba vody, kyslíky, potravy a sexu
- Jistoty a bezpečí – potřeba ochrany bezpečí a proti nedostatku fyziologických potřeb
- Sociální – sociální potřeby jako přátelství, zařazení do nějaké skupiny, láska
- Uznání – potřeba vysokého hodnocení sebe sama a potřeba respektování mezi ostatními
- Poznávací (kognitivní) – znalosti, smysl, sebeuvědomění
- Estetické – potřeba krásy, harmonie, rovnováhy
- Seberealizace – potřeba rozvíjet se a stát se tím, v co člověk věří, že se může stát
- Sebetranscendence – něco, co přesahuje samotného jedince (uvědomění si svého plného potenciálu)



Obr. 3 - Maslowova hierarchie potřeb ⁵

Maslow ve své teorii tvrdí, že tyto potřeby tvořící hierarchickou strukturu lze rozdělit do dvou hlavních skupin: skupina potřeb odstranění nějakého nedostatku a skupina potřeb dosažení něčeho. Není-li uspokojena první skupina potřeb, pociťuje jedinec úzkost a snadno odstranit tento nedostatek. Jestliže je ale potřeba uspokojena, nepociťuje daný jedinec žádný pocit. Toto je největší rozdíl mezi touto první skupinou a skupinou potřeb dosažení, ve které nejen že existuje pocit z naplnění těchto potřeb, ale naplněním těchto potřeb je jedinec motivován o to více. V obou skupinách v případě uspokojení nižších potřeb se stává dominantní potřebou potřeba vyšší.

Podle Maslowa jen neuspokojená potřeba může člověka motivovat, přičemž pomocí dosahování jednotlivých úrovní potřeb se člověk postupně rozvíjí. Tato teorie má dodnes stále velký vliv, přičemž mnozí kritikové poukazují na fakt, že různí lidé mají různé priority, a tudíž nelze jednotlivé kategorie uplatnit stejně na všechny pracovníky.

⁵ Vybrané teorie motivace k vedení lidí [online]. 2006 [cit. 2010-01-29]. Vedeme.cz Leadership. Dostupné z WWW: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=85:teorie-motivace&catid=65:teorie-motivace&Itemid=214>.

Teorie zaměřené na proces

V těchto teoriích je kladen důraz zejména na psychologické procesy a síly, které ovlivňují motivaci, ale i na základní potřeby. Tyto teorie mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie zaměřené na obsah, protože poskytují realističtější pohled na to, jak lidi správně motivovat.

Expektační teorie

Jednou z důležitých metod zaměřených na proces je právě teorie zaměřená na očekávání (expektaci). Síla očekávání je založena většinou na předchozích zkušenostech, problém nastává, jestli nemá pracovník předchozí zkušenosti s novou situací. U těchto situací mnohdy dochází ke snížení motivace. Z toho vyplývá, že k patřičné motivaci dochází jen tehdy, jestliže má pracovník mezi výkonem a výsledkem patřičný vnímaný vztah. Čím větší je tedy hodnota souboru odměn, která souvisí s dosažením daného cíle, tím větší je hodnota úsilí, které bude pracovník k dosažení daného cíle vynakládat, přičemž ale samotné úsilí k dosažení cíle nestačí, ale musí být podloženo náležitými schopnostmi pracovníka.

Teorie cíle

Teorie cíle tvrdí, že motivace a s ní spojený výkon jsou vyšší, jestliže jsou pracovníkům stanoveny specifické cíle, přičemž tyto cíle jsou náročné, ale přijatelné a existuje zpětná vazba na podaný výkon. Velmi důležité je podílení se zaměstnanců na stanovování cílů, protože tím dávají souhlas k těmto cílům, ale také neméně důležitý je fakt, že náročné cíle musí být projednávány a podporovány vedením a radou, přičemž velmi důležitým faktem k udržení vysoké motivace zaměstnanců musí být zpětná vazba, která je k jejím výkonům poskytována.

Teorie spravedlnosti

Tato teorie je založena na faktu, že lidé se neustále srovnávají s ostatními. Pracovníci se budou srovnávat s ostatními pracovníky v jejich referenční skupině (pracovníci, kteří jsou podle jejich názoru stejně schopní, dělají stejnou práci atd.) a budou porovnávat, jak se s nimi v porovnání s těmito pracovníky zachází, jak jsou odměňováni a vůbec jestli je tento přístup spravedlivý. Jestliže bude přístup spravedlivý, bude to pracovníky motivovat,

přičemž jestliže budou pracovníci cítit, že systém zacházení, odměňování a měření výkonů je nespravedlivý, budou těmito kroky demotivováni.

Herzbergův dvoufaktorový model

Tento model je možné zařadit do skupiny teorií zaměřených na obsah (teorie potřeb), přičemž se ale mnohdy v literatuře uvádí jako vlastní teorie, která se nezařazuje do žádné z předchozích kategorií motivačních teorií.

Tento model je založen na výzkumu, který Herzberg a spol. vypracovali na kolektivu účetních a účetních techniků, přičemž tento výzkum se týkal zejména pocitů, které měli jednotliví zaměstnanci zaznamenávat. Výzkum zjistil, že dobré pocity a s nimi spojené dobré období bylo zaznamenáno v době, kdy byli zaměstnanci povyšováni, uznáváni a naopak špatné období měli při okolnostech a souvislostech přímo spojených s prací jako například kontrola, vedení, plat a pracovní podmínky. Podle tohoto výzkumu vytvořil Herzberg a spol. dvě skupiny faktorů (tzv. satisfaktory a dissatisfaktory). Satisfaktory jsou považovány za motivátory, protože motivují jedince k vyšším výkonům. Druhé faktory tzv. dissatisfaktory (hygienické faktory) sice nepřispívají ke zvýšené motivaci zaměstnanců, ale jestliže tyto faktory chybí, jedince silně demotivují.

Herzbergova teorie je jednou z nejvíce napadaných kritiky, protože není u této teorie a u výzkumu, které jí předcházely přímo změřen vztah mezi spokojeností a pracovním výkonem zaměstnanců. I přes tyto výhrady je tato teorie v současnosti vcelku populární a to nejspíš kvůli její jednoduchosti a snadného zavedení do praxe.

1.2.2 Oddanost

Pojem oddanosti se přímo vztahuje k míře vazby a loajality pracovníka k organizaci. Podle definice, kterou definoval Mowday a kol. se oddanost skládá ze tří složek:

- Identifikace s cíli a hodnotami organizace
- Touha pracovníka náležet k organizaci
- Ochota vyvíjet takové úsilí, které bude v zájmu organizace

U pojmu oddanosti existují historicky dvě názorové školy. Jednu z těchto škol zavedl Walton, který viděl strategii oddanosti jako velmi užitečný přístup řízení lidských zdrojů, který byl v kontrastu s tradičním pojetím řízení lidských zdrojů zaměřeným na strategii

kontroly a ovládání. Tato názorová škola pojetí oddanosti se nazývala „Od kontroly a ovládání k oddanosti“. Druhou názorovou školu představovali autoři, Pascale a Athos a vycházela z tradičního japonského modelu, který spojovali s dosahováním dokonalosti s dosažením nadšené oddanosti pracovníků v japonských firmách. Tato názorová škola se nazývala „Japonská škola či škola dokonalosti“⁶.

Od kontroly a ovládání k oddanosti

Walton byl přesvědčen, že tradiční pojetí vedení lidských zdrojů, které bylo převážně zaměřeno na úzké vedení a kontrolu odvedené práce a výkonu není pro pracovníky nikterak motivující. Myšlenka, kterou Walton prezentoval, měla za cíl, aby zaměstnanci nebyli přísně kontrolováni a řízeni a neměli přesně úzce definována pracovní místa, ale aby nesli širší odpovědnost a s tím spojené širší pravomoci, což by je více povzbuzovalo k tomu, aby přispěli ke společnému dílu, a zároveň by dosahovali vyššího uspokojení z vykonané práce.

Japonská škola

Tato škola měla za cíl úplnou oddanost zaměstnanců hodnotám organizace. Představitelé školy prezentovali, že nejlepším způsobem jak lidi motivovat, je získat jejich úplnou oddanost k společnosti pomocí jejich vedení a jejich zapojování do rozhodování a řízení.

1.3 Komunikace

1.3.1 Sociální komunikace

Komunikaci ve smyslu dorozumívání můžeme charakterizovat jako sdělování informací (významu) mezi lidmi. Podle autorky Tureckiové⁷ je sociální komunikace součástí celé sociální interakce, přičemž se jedná o proces vzájemného ovlivňování jedinců a skupin pomocí verbálních nebo nonverbálních prostředků. Účelem sociální komunikace je

⁶ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1999. s.317-319

⁷ TURECKIOVA, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004. s.52.

předávání informací a sdílení jejich významu. Komunikaci můžeme rozdělit dle základního dělení na ⁸:

- Verbální komunikaci – komunikace slovem a písmem
- Neverbální komunikaci – komunikace pomocí výrazů tváře, pomocí gest, postoje a dalších projevů

Některé prameny poslední dobou uvádí jako další typ komunikace komunikaci elektronickou, která v dnešní době získává velmi silné postavení zejména hlavně díky nárůstu technologií jako internetu (jednotlivé komunikační programy jako např. Skype, ICQ a další), elektronické pošty, mobilních telefonů atd.

Každá komunikace mezi ať už mezi jedinci nebo skupinami se uskutečňuje za nějakým účelem, čím plní určitou funkci. Tím, že je tato funkce splněna a dosaženo cíle komunikace, dostává komunikace svůj smysl a nabývá pro komunikující strany určitého významu. U sociální komunikace můžeme rozlišovat 4 hlavní funkce, které komunikace plní:

- Informativní – oznámit něco, předat nějakou zprávu, prostě někoho informovat
- Instruktažní – navést někoho, někoho něco naučit
- Persuasivní – funkce manipulativní (přesvědčovací)
- Zábavní – také velmi důležitý typ funkce zajišťující zábavu, rozptýlení

Typy sociální komunikace

Sociální komunikaci lze rozdělit do tří typů, podle počtu aktérů, kteří v procesu komunikace vystupují:

- Interpersonální komunikace – komunikace odehrávající se v malé skupině aktérů, anebo mezi dvěma jedinci, přičemž důležité je, že v tomto typu komunikace lze udržovat přímý osobní kontakt se všemi aktéry komunikace
- Intrapersonální komunikace – jak již název napovídá, jedná se o tzv. vnitřní komunikaci jednotlivého jedince, která odráží vnímání a prožívání jedince k určité sociální realitě.

⁸ *Komunikace - Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. 2009 , [cit. 2009-12-09]. Dostupné: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Komunikace>>. Poslední aktualizace 30.10.2009.

- Veřejná komunikace – jednotlivá sdělení nejsou jako například u interpersonální komunikace sdělována jednotlivcům nebo malým skupinám, kde je navázán přímý osobní kontakt, ale informace je zde sdělována veřejnosti, přičemž mezi všemi účastníky není možné navázat přímý osobní kontakt.

1.3.2 Firemní komunikace

Základním faktem je, že firemní komunikaci lze považovat za jednu z typů sociální komunikace. Firemní komunikace slouží převážně k dosažení koordinovaných výsledků, protože přestože je každý jedinec schopen v organizaci vykonávat svou činnost samostatně, je důležité, aby byla tato činnost vykonávána v souladu s celkovými cíli organizace.

Organizace jsou každodenně vystavovány řadám faktorů, které zapříčiňují, že se musí organizace dynamicky měnit a přizpůsobovat, aby obstála na velmi vyrovnaném trhu. Jestli organizace provádí změny, je velmi důležité aby probíhala velmi dobrá komunikace směrem k zaměstnancům, která jim nutnost změn vysvětlí a také je obeznámí s tím, jaké budou mít dané změny dopady a přínosy. Není nic horší, než když se v organizaci provádějí změny a zaměstnanci se o tom dovídají později a ne přímo od jejich nadřízených nebo od vedení ale oklikou. Tyto problémy v komunikaci mohou mnohdy vyvolat u pracovníků nejistotu a zapříčiňují snížení jejich motivace a snížení pracovního výkonu. Z výše uvedeného příkladu je patrné, že firemní komunikace je jedním z nejdůležitějších firemních procesů a také personální práce by neměla tuto oblast opomíjet tak, jak tomu bývá v mnoha tuzemských organizacích.

Výše uvedený příklad by mohl navodit dojem, že firemní komunikace je čistě jednosměrná (od vedení k zaměstnancům). Samozřejmě že je nutné, aby byla firemní komunikace obousměrná, přičemž jestliže vedení informuje zaměstnance o daných změnách, podnikových plánech, podnikové politice a dalších důležitých faktorech které se týkají zaměstnanců, je důležité, aby měli zaměstnanci možnost na tyto změny ihned reagovat svými názory a záměry s těmito kroky spojenými. Jak je z podnikové praxe patrné, změna nikdy nebude úspěšná, jestliže ji nepochopí a neakceptují ti, kterých se v převážné míře dotýká, a to jsou většinou právě pracovníci.

V nedávné minulosti panoval u některých manažerů názor, že komunikace dokáže vyřešit veškeré názorové problémy a že názorové problémy jsou jen otázkou špatné komunikace. Tento přístup by byl sice pěkný, ale v praxi takto není velmi úspěšný.

Existence různých závazků a stanovisek v jedné organizaci neznámá, že komunikace byla špatná a lepší komunikací lze tyto rozpory odstranit, ale lze dosáhnout dobrou komunikací toho, že se tyto rozpory zmenší a dokáže se připravit cesta pro lepší spolupráci.

Systémy komunikace

Jednotlivé firemní systémy komunikace lze rozdělit do dvou skupin a to na intranetové, písemné a verbální. Asi nejdůležitější skupinou jsou systémy verbální komunikace, přičemž se ale nesmí opomíjet ani ostatní skupiny, protože mohou mít na výslednou kvalitu komunikace také zásadní dopad.

Rozdělení jednotlivých skupin a příklady, které do jednotlivých skupin náleží:

- **Komunikace pomocí intranetu** – tímto typem komunikace se rozumí využívání systému vnitřní elektronické pošty, anebo informačního systému firmy za účelem informování zaměstnanců. Důležitým prvkem tohoto typu komunikace je také to, že mnohdy zde probíhá obousměrná komunikace.
- **Písemné systémy komunikace**
 - Časopisy – mnohdy jsou využívány i pro účely PR
 - Podnikové noviny – v tuzemských velkých firmách jsou hojně využívány a slouží zejména k vysvětlování záměrů managementu. Mnohdy obsahují také články o jednotlivých zaměstnancích a to většinou z důvodu aby byly čtivější.
 - Věstníky nebo oběžníky – existují v případech, že se společnost domnívá, že náklady na podnikové noviny nebo časopisy by byly zbytečně vysoké, anebo v případě neodkladného informování, kdy nelze čekat na další vydání novin.
 - Nástěnky – velmi často využívány, ale hrozí zde nebezpečí přeplnění informacemi, anebo pozůstatky již neaktuálních informací
- **Systémy verbální komunikace**
 - Schůze – velmi rozšířený způsob komunikace, jehož výhodou je možnost obousměrné komunikace a v mnoha případech poskytnutí okamžité zpětné vazby

- Video – většinou se jedné o předávání poselství vrcholného managementu společnosti (ředitel) jejím zaměstnancům, většinou informují o nastolené strategii podniku, anebo o tom, jak si podnik vede.
- Týmový brífink – zapojení všech lidí v podniku, úroveň po úrovni do společných setkání, kde se předkládají, projednávají a získávají různé informace.

Většina společností v dnešní době využívá většinu z výše uvedených komunikačních systémů zejména z těch důvodů, protože management si stále více uvědomuje významnou roli, jakou komunikace uvnitř organizace zaujímá, přičemž ale rovněž velmi důležitá je stránka komunikace vedená vůči veřejnosti, alespoň u velkých podniků, které jsou ve veřejném povědomí.

1.4 Hodnocení a odměňování

Systém odměňování a hodnocení zaměstnanců se skládá z vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při hodnocení a odměňování jejich zaměstnanců podle toho, jaký mají pro danou organizaci přínos, dovednosti, schopnosti a také podle toho jaká je v danou dobu jejich tržní hodnota na trhu práce.

Systém odměňování a hodnocení je výsledkem dlouhodobé práce v oblasti uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd jednotlivých mezd a zaměstnaneckých výhod tak, jak to organizaci nejlépe vyhovuje. To, že systém nejlépe vyhovuje organizaci, je samozřejmě také provázáno i s tím, že systém musí vyhovovat zaměstnancům, protože v systému hodnocení a odměňování se mnohdy přímo odráží spokojenost a motivace zaměstnanců a s tím spojená následná fluktuace. Tudíž se předpokládá, že systém musí být jistým kompromisem mezi tím, co nejvíce vyhovuje dané organizaci a zaměstnancům, které organizace zaměstnává.

1.4.1 Systém odměňování

Jak již je z úvodu této kapitoly patrné, systém odměňování je úzce svázán se systémem hodnocení zaměstnanců. Systém hodnocení se skládá z peněžních odměn

a zaměstnaneckých výhod, které dohromady tvoří celkovou odměnu, kterou pracovník získává. Do systému je důležité také zahrnout nepeněžní odměny, jako jsou například pochvaly, ocenění, úspěchy atd., které tvoří nedílnou součást odměňování a které ve velké míře souvisí s motivováním zaměstnanců a s vytvářením pracovního prostředí a systému, který organizace vytváří.

Celkovou odměnu zaměstnance teda můžeme rozdělit na odměnu vyplacenou v penězích, na zaměstnanecké výhody poskytnuté pracovníkům a na nepeněžní odměny. Následující popis podrobněji rozepíše, co jednotlivé tyto skupiny odměn obsahují a co se mezi ně řadí.

Celkové výdělky (odměna vyplacená v penězích) se skládá z:

- ***Základní peněžní odměna*** – základní plat, který například u manuálních pracovníků představuje časová nebo denní sazba. Na základní plat se dále váží dodatečné odměny, které jsou v závislosti na výkonu, schopnostech nebo dovednostech daných pracovníků. Základní plat je tvořen pomocí vnitřních a vnějších faktorů, který jej ovlivňují, přičemž mezi vnitřní faktory patří například platová hierarchie (v poslední době se od ní upouští) a mezi vnější faktory patří zejména sazby na trhu práce.
- ***Dodatečné odměny k základní peněžní mzdě*** – k základní peněžní mzdě se často vyplácejí dodatečné odměny, které jsou závislé například na výkonu, schopnostech a dovednostech pracovníka. Také se do této skupiny zahrnují různé příplatky a příspěvky. Mezi dodatečné odměny patří například:
 - Individuální výkonnostní odměny
 - Mimořádné odměny (bonusy)
 - Provize
 - Odměny závislé na délce zaměstnání
 - Odměny podle přínosu a podle schopností
 - A další

Souhrn základní peněžní odměny a dodatečných peněžních odměn tvoří tzv. ***celkový výdělek***, přičemž se jedná o faktickou částku, kterou zaměstnanec od zaměstnavatele dostane (na účet).

- ***Zaměstnanecké výhody*** – mnohdy označované jako nepřímé odměny zahrnující penze, nemocenské dávky, služební telefony, služební auta, stravenky a rovněž

zahrnují taková opatření, která nejsou v pravém slova smyslu odměnami, jako jsou například dovolená na zotavenou.

- ***Nepeněžní odměny*** – tyto odměny již byly zmíněny v dřívějším textu a jedná se zde například o pochvalu, uznání, odpovědnost, osobní rozvoj, osobní růst a další možnosti z těchto oblastí.

Výše uvedené skupiny tvoří kompletní rámec prostředků, který spadá do systému odměňování, přičemž jejich účelem je převážně správně motivovat zaměstnance k dosahování cílů společností a k vytváření oboustranné spokojenosti mezi společností a pracovníky.

Úroveň mezd a platů

Úroveň mezd a platů představují sazby odměn za práce, které vyplývají z tržních sazeb a formálních a neformálních procesů hodnocení, přičemž někdy může hodnotu úrovně ovlivnit také kolektivní vyjednávání.

Úrovně mezd a platů definují mzdové struktury. Ty mohou být sdružovány do jednotlivých stupňů (tříd), přičemž každý z těchto stupňů má přiřazeno mzdové rozpětí, které je schopno pojmut změny mzdy v závislosti na výkonu, dovednostech a schopnostech daných pracovníků.

Jednotlivé úrovně mezd ovlivňují faktory, které můžeme rozdělit do dvou skupin na obecné faktory určující hodnotu mezd a na ekonomické faktory, které také ovlivňují tuto úroveň.

Obecné faktory určující hodnotu mezd

- Vnější hodnota práce – tržní sazby pro práce, tak jak jsou nastaveny na trhu práce a jak jsou ovlivněny ekonomickými faktory. Sazby se odhadují pomocí průzkumu na trhu práce.
- Vnitřní hodnota práce – vyplývá z formálních a neformálních procesů hodnocení práce a jedná se o relativní hodnotu práce na vnitropodnikovém trhu.
- Hodnota jedince – hodnota práce u jednotlivých pracovníků, která také vyplývá z neformálních a formálních hodnocení prací a řízení pracovního výkonu
- Přínos jedince do týmu – odměny jednotlivců a týmů podle výkonu, dovedností a jejich přínosu pro společnost

- Kolektivní vyjednávání – jednání o úrovni platů převážně na úrovni vedení společností a odborů většinou završené kolektivní smlouvou

Ekonomické faktory určující hodnotu mezd

- Trhy práce – právě na vnějším trhu práce působí ekonomické faktory ovlivňující úroveň mezd na tomto trhu. Na vnitropodnikovém trhu práce ekonomické faktory mnohdy nepůsobí, anebo působí omezeně například v případě strnulých platů (platy u zaměstnanců rostou podle délky jejich zaměstnání u společnosti, přičemž k poklesu nedochází).
- Nabídka a poptávka – silně souvisí s trhy práce, na kterých právě je mnohdy rozhodující míra nabídky a poptávky. Jestliže budeme uvažovat jinak neměnnou situaci, jestliže bude nabídka na trhu práce růst, budou automaticky úrovně mezd klesat, přesně naopak tomu bude, bude-li stoupat poptávka po pracovnících
- Teorie mzdové efektivnosti – základem této teorie je myšlenka, vyšší úrovně mezd v organizaci než je tržní hodnota, což bude mít za následek zvýšení produktivity tím, že zaměstnanci budou více motivováni, budou do organizace přitahováni kvalitnější zaměstnanci, sníží se fluktuace a pracovníky se zároveň tímto přesvědčí, že s nimi organizace zachází slušně.
- Teorie lidského kapitálu – teorie se opírá o myšlenku toho, že investování do lidí zvyšuje jejich hodnotu pro firmu. Pracovníci očekávají, že se jim vrátí jejich vlastní investice tím, že v systému odměňování založeném na schopnostech a dovednostech budou mít lepší postavení. Jestliže bude tržní hodnota těchto jedinců značně vyšší než tržní hodnota práce, kterou vykonávají a jestliže nebudou náležitě odměněni podle jejich schopností, budou si hledat jinou pozici, kde plně využijí své dovednosti a schopnosti za patřičnou úroveň mzdy.

V oblasti odměňování se postupem času a vývojem přes mnoho historických etap dospělo k přístupu, který je velmi odlišný oproti přístupům, které byly aplikovány v historii. Základní změny, které jsou aplikovány v novém přístupu, a které nahradily přístupy historické, jsou shrnuty v tabulce níže.

Tab. 1 - Změny v řízení odměňování

Starý přístup	Nový přístup
Orientace na peněžní odměny	Orientace na celkové odměny
Reagující mzdy a platy	Strategické mzdy a platy
Administrativně řízené mzdy a platy	Podnik a podnikání odrážející mzdy a platy
Hierarchické struktury	Orientace na soustavný rozvoj zaměstnance
Odměňování podle výkonu	Odměňování podle přínosu
Priorita ve vnitřní spravedlnosti	Orientace na úroveň tržní
Vztahující se k vykonávané práci	Vztahující se k lidem
Řízené personálním úsekem	Řízené liniovými manažery
Mzdové žebříčky	Širokopásmové struktury

V tabulce 1 dle Armstronga⁹ lze vidět, že historický vývoj zapříčinil změnu orientace odměňování podle toho, jak se vytvářel trh práce. Ve starém přístupu byla orientace zaměřená na peněžní odměny, přičemž v dnešním přístupu se klade důraz na celkové odměny, protože mnoho zaměstnanců si uvědomuje, že peněžní část mzdy není mnohdy celkovým přínosem. Důležitým vývojem je také změna z odměňování podle hierarchické struktury na orientaci zaměřenou na soustavný vývoj, přičemž se ale dá říci, že například státní správa se v tuzemsku stále zaměřuje na odměňování pomocí hierarchické struktury a pomocí mzdových tarifů, které mnohdy nezohledňují schopnosti a dovednosti daných pracovníků, ale spíše dobu, jakou v daném zaměstnání působí. Tento fakt je pro většinu mladých uchazečů o práci tak silně demotivující, že si hledají místo spíše v soukromém sektoru i přesto, jaké může pozice ve státní správě mít výhody (dá se říci například jistota zaměstnání).

Důležitým prvkem, který se také začal v novém přístupu vyskytovat je řízení úrovně mezd a odměňování liniovými manažery, přičemž v minulosti tuto funkci vykonával personální úsek. Tento posun má za následek zejména lepší odměňování pracujících podle jejich schopností, dovedností a přínosu, který mají pro organizaci, protože linioví manažeři mají lepší představu o tom, jak jsou daní pracovníci užiteční než personální úsek.

⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2002. s.563.

Mzdové struktury

Mzdová struktura poskytuje rámec pro řízení základních peněžních odměn a jejich růst. Některé organizace nemají žádnou formální mzdovou strukturu, ale jednotlivé práce jsou platově oceňovány jen podle subjektivních pocitů hodnotitelů, což může navozovat dojem nespravedlivého nijak neobhajitelného oceňování. Tento fakt je zjevný zejména u malých společností, ve kterých jejich představitelé pokládají vznik mzdových struktur a propracovaného systému hodnocení a odměňování za zbytečný a časově a finančně zbytečně nákladný.

Důvodem mzdových struktur je zejména poskytnout logicky vytvořený rámec, v němž lze realizovat spravedlivou, slušnou, důslednou a průhlednou politiku odměňování. Mzdové struktury by měly být v souladu s cíli a možnostmi organizace, měly by usnadňovat řízení mzdových relací a dosahování spravedlivosti a důslednosti v odměňování pracovníků. Důležitým faktorem, který musí mzdové struktury dokázat je schopnost adaptovat se na tržní změny a na nedostatek pracovníků s určitou kvalifikací na trhu práce.

Mezi základní mzdové struktury patří:

- Stupňovité mzdové struktury
- Smíšený model širokopásmové mzdové struktury pro skupiny prací
- Mzdové bodové struktury
- Struktury jednotlivých prací

1.4.2 Hodnocení práce

Obecně rozhodování o úrovni mezd a úrovni platů patří do systému odměňování, přičemž ale toto rozhodování je založeno na hodnocení práce a na průzkumu sazeb na trhu práce, tudíž proces hodnocení práce je nedílnou součástí systému odměňování. Hodnocení práce představuje proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci, jehož účelem je:

- Poskytnout základ pro vytvoření a uplatňování spravedlivé mzdové struktury
- Pomáhat v řízení relací existujících mezi pracemi v rámci organizace
- Umožnit přijímat rozhodnutí o mzdových tarifech a strukturách
- Stanovit na kolik je hodnota prací navzájem srovnatelná, zejména k tomu, aby byla stejné hodnota prací odměňována stejnou úrovní platů

Nejdůležitějším přínosem u zkoumaných organizací dle výzkumu Armstronga a Barona¹⁰, které zavedly systém hodnocení prací, byl fakt, že při zavedení systému hodnocení práce je chaos nahrazen pořádkem, nesoulad důsledností a zásadovostí, přičemž systém hodnocení velkou mírou přispívá ke spravedlivější mzdové struktuře. Přes všechny tyto výhody, které systém práce přináší, se stále jedná spíše o proces hodnocení, který je z velké míry založen na subjektivních pocitech hodnotitelů a protože v tomto procesu se velice spoléhá na lidský úsudek, nelze říci, že tento proces může být někdy zcela objektivní.

Základní metodologie pro proces hodnocení práce začíná určením toho, které práce mají být do hodnocení zahrnuty, a jaký celkový počet prací bude hodnocen. Velmi důležité je také rozhodnout, jestli pro všechny pracovníky bude použito stejné kritérium a schéma hodnocení práce, anebo jestli bude pro různé úrovně a kategorie pracovníků použito více kritérií, popřípadě více schémat hodnocení výkonu. Velmi důležitým výběrem pro hodnocení výkonu je vybrat metodu, kterou bude hodnocení prováděno, tzv. metodou hodnocení výkonu. Jednotlivé metody jsou popsány v následující části.

Metody hodnocení práce

Metody hodnocení práce lze rozdělit do dvou pomyslných skupin na metody neanalytické, analytické, jednofaktorové, založené na dovednostech a schopnostech, tržního oceňování a systémy používané poradenskými firmami v oblasti řízení (označované také jako metody soukromé nebo značkové). Jednoduché charakteristiky jednotlivých skupin metod hodnocení práce jsou následující¹¹:

- Neanalytické metody – porovnávají práce jako celek a nezabývají se porovnáváním jednotlivých faktorů obsažených v těchto pracích, proto jsou označovány také jako sumární.
- Analytické metody – vcelku obtížné a například metoda faktorového porovnání má také řadu základních vad.
- Tržní oceňování – používají se společně s jinými interně orientovanými metodami k ocenění prací s ohledem na tržní sazby
- Metody založené na dovednostech nebo schopnostech – hodnocení lidí z pohledu jejich schopností a dovedností

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1999. s.609.

¹¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007. s.133-135.

- Metody poradců řízení – zpravidla analytické metody založené zpravidla na principu bodování, které „vlastní“ samotné poradenské firmy

Metoda pořadí prací

Neanalytická metoda, která určí pořadí prací tak, jak je vnímán jejich význam v organizaci. Jestliže je v organizaci uplatněna stupňovitá mzdová struktura, musí se určit, které práce tvoří jednotlivé skupiny a tím budou ohodnoceny. Tato metoda je jednou z nejjednodušších. Bohužel nevýhodou je, že nelze nikterak obhájit vytvořené pořadí prací, je to takřka výhradně na subjektivních pocitech.

Klasifikační metoda

Tato metoda rovněž patří do skupiny neanalytických metod. Vytvoří se jednotlivé třídy prací, přičemž každá třída má definována kritéria formou popisu. Poté stačí zařadit jednotlivé práce v organizaci do těchto skupin podle toho, jak se jejich popis „shoduje“ s popisem definovaných klasifikačních skupin (stupňů). Výhodou je, že je metoda rychlá, jednoduchá a dokonce některé popisy stupňů jsou standardizované. Metoda není vhodná pro zařazování složitých komplexních prací, u kterých není jisté, do které skupiny mají být zařazeny. Přesto se tato metoda v současnosti hojně využívá.

Benchmarking

Jedná se o porovnávání práce, která je zařazena špatně, anebo není zařazena s vnitřní hodnotou práce, která je zařazena správně. Porovnávání probíhá formou porovnávání prací jako celků a ne formou porovnávání jednotlivých faktorů. Tato metoda je rovněž rychlá, jednoduchá a probíhá formou, jaká je člověku velmi blízká (porovnávání). Nevýhoda je, že je metoda založena na subjektivních pocitech porovnavatele.

Bodovací metoda

Bodovací metoda je metoda analytická, která pro hodnocení prací používá porovnávání prací s určitou stupnicí. Metoda je založena na rozčlenění prací na faktory nebo klíčové prvky či požadavky na práci. Předpokládá se, že se seřadí jednotlivé faktory všech prací a postupně se obodují, přičemž součtem jednotlivých faktorů daných prací se získá bodové hodnocení jednotlivých prací. Velmi důležitý u této metody je výběr faktorů a nastavení jednotlivých vah faktorům, což má výrazný dopad na výsledek celé metody.

Hodnocení založené na dovednostech

Tato metoda zařazuje jednotlivé práce podle úrovně dovedností a zkušeností, které jsou potřeba k jejich vykonávání. Metoda se zaměřuje spíše na jedince, a proto se jedná o metodu, která hodnotí podle pracovníků a ne podle prací. Metoda je velice rychlá a dokáže dobře flexibilně reagovat na nové dovednosti atd. Její nevýhodou je, že hodnotí přímo podle dovedností a zkušeností a nezaměřuje se na samotný odváděný výsledek.

Hodnocení založené na schopnostech

Metoda je velmi podobná předchozí metodě, přičemž relativní hodnotu prací hodnotí podle toho, jaké jsou potřeba schopnosti, pro její dobré provádění. Sice tato metoda je také zaměřena na lidi a její nevýhoda je stejná jako nevýhoda u předchozí metody, přesto je možné tuto nevýhodu omezit tím, že do jednotlivých požadavků na schopnosti zařadíme také požadavek na příslušný výkon.

Tržní oceňování

Tato metoda je založena na myšlence hodnocení prací přesně podle toho jak je hodnotí sazby na trhu. Bohužel sazby na trhu jsou nestabilní, kolísavé a mnohdy ani nelze nalézt jednoduše ekvivalent hodnocené vnitropodnikové práce na trhu práce. Touto metodou také vzniká nespravedlivé vnitropodnikové hodnocení mezd, což může vyvolávat silnou nespokojenost uvnitř podniku.

Hodnocení prací je proces, jemuž se nelze v žádné organizaci vyhnout a je velmi důležitou součástí personální práce. Mnoho organizací si nechá přímo vypracovat systém hodnocení práce poradenskou firmou, který je vytvořen tzv. na klíč a velmi rychle aplikován do organizace. Samozřejmě vypracování hodnocení pomocí poradenské firmy je nákladné, ale jeho výhodou je rychlost a mnohdy také to, že daná metoda je již v praxi několikanásobně ověřena.¹²

¹² KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007. s.133-135.

1.5 Rozvoj zaměstnanců

Rozvoj zaměstnanců by se ve své podstatě dal rozdělit do dvou skupin, a to na rozvoj zaměstnanců pomocí podnikového vzdělávání a na rozvoj zaměstnanců pomocí jejich sebevzdělávání, přičemž ani sebevzdělávání není přímo založeno jen na charakteru pracovníků, jejich chuti vzdělávat se a na jejich odhodlání, ale je nutné je k tomuto typu sebevzdělávání v mnoha případech aktivně motivovat a podporovat je v tomto procesu, tím, že může výrazně ovlivnit jejich kariéru, odměňování a celkový pocit z jejich odvedené práce.

Rozvoj zaměstnanců je jednou z oblastí, které je důležitá v personální práci ať už vedoucích pracovníků, personalistů, anebo vrcholných manažerů. Strategický rozvoj lidských zdrojů se týká vytváření strategií poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšování výkonu jedince, týmu i organizace. Strategický rozvoj lidských zdrojů představuje koncepci toho, jak politika vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů může dopomoci společnosti k dosažení jejich cílů. Tato strategie je ve své podstatě zaměřena na zlepšování zdroje, který je v dnešní době považován za zdroj možnosti konkurenční výhody.

Cílem strategického rozvoje zaměstnanců by mělo být nastolení takového prostředí v organizaci, které bude motivovat a podněcovat zaměstnance k tomu, aby se stále rozvíjeli a tím zvyšovali svůj potenciál.¹³

Filozofie rozvoje lidských zdrojů by měla být vyjádřena následujícím způsobem:

- Plány rozvoje zaměstnanců musí být propojeny s celkovou strategií organizace
- Rozvoj lidských zdrojů by měl být primárně orientován na zvýšení výkonu
- Každý jedinec by měl být podněcován a měl mít možnost rozvíjet se a vzdělávat
- Hlavní odpovědnost za vzdělávání musí nést samotný jedinec, ale musí být v tomto procesu organizací plně podporován

Rozvoj zaměstnanců není důležitý jen z hlediska zvyšování výkonu zaměstnanců v rámci splňování cílů organizace, ale také z hlediska zvyšování schopností lidských

¹³ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2005. s.72.

zdrojů organizace a tím možnosti obsazování nových pozic z vlastních interních lidských zdrojů organizace. I když se v poslední době začal prosazovat názor, že jednodušší je zajistit klíčové lidské zdroje pomocí trhu práce, mnoho firem stále prosazuje názor, že kvalitnější lidské zdroje jsou ty, které si organizace sama „vychová“ a zejména lidé do vedení jsou obsazováni převážně z interních zdrojů společnosti.

1.5.1 Klíčové faktory psychologie učení

Klíčovými faktory podle Reaye ¹⁴ jsou následující:

- Motivace nebo účelovost – lidé musí vidět výsledek učení a odměnu (ne jen finanční) s ním spojenou
- Významnost z hlediska osobního zájmu a volby – jestliže bude předmět učení představovat pro jedince něco významného, bude jeho touha po tomto učení výraznější
- Učení se prací – dovršení pochopení dané věci je možné pouze aplikováním této věci v pracovním procesu (v praxi)
- Právo dělat chyby v bezpečném prostředí – pracovník musí cítit, že jestliže během učení udělá v tomto procesu chyby, nic výrazného se nestane a to ho bude utvrzovat v tom, že učit se je správné a žádoucí
- Zpětná vazba – asi nejdůležitějším faktorem v procesu učení je poskytnutí zpětné vazby
- Právo učit se podle svého časového harmonogramu – učící se pracovník musí mít právo nastavit si vlastní časový harmonogram učení tak, jak jej mu bude nejlépe vyhovovat.

1.5.2 Učení se na pracovišti

Učení se na pracovišti je vedle sebevzdělávání asi nejrozšířenější a nejpoužívanější, systémem vzdělávání se, přičemž rozlišujeme 3 formy učení na pracovišti:

- Seminář – v tomto případě neprobíhá učení přímo na pracovišti ale v odděleném prostoru (například vzdělávací centrum, jiná místnost atd.), přičemž tato metoda je zaměřena na získávání „teoretických“ znalostí, protože si vzdělávaný pracovník

¹⁴ REAY, D.G. *Understanding How People Learn*. 1994. s.96.

danou oblast nemůže ihned prakticky vyzkoušet, ale jen vnímá a poslouchá znalosti předávané od „lektora“.

- Pracoviště jako prostředí, kde dochází k učení – učení probíhá přímo na pracovišti formou vzdělávacích aktivit při výkonu práce. Učení je zde systematicky plánováno.
- Učení a práce jsou neoddělitelně promíseny – učení je zde zakomponováno do každodenních úkolů a stává se nutností pro řešení úkolů, které má učící se zaměstnavatel v procesu práce.

Správný systém vzdělávání je nutný k tomu, aby byli pracovníci správně motivováni a měli pocit, že se rozšiřují jejich schopnosti a dovednosti, což je v dnešní době požadavkem většiny pracovníků. Vzdělávací systémy jako takové, jsou dnes mnohdy zahrnovány do zaměstnaneckých výhod při prezentování dané pozice a dané společnosti.

1.5.3 Sebevzdělávání

Sebevzdělávání je již v dnešní době nedílnou součástí podnikového vzdělávání a je ve většině případů od vedoucích pracovníků vyžadováno. Samostatné nebo samostatně řízené vzdělávání znamená, že pracovníci přebírají odpovědnost za uspokojování vlastních potřeb vzdělávání za účelem zlepšení pracovního výkonu, na podporu možností zlepšování své kariéry, nebo za účelem zvýšení konkurenceschopnosti sebe sama na vnitropodnikovém a vnějším trhu práce.

Důležitým předpokladem ke vzdělávání ale nejsou jen předpoklady jedince samotného, ale také podpora sebevzdělávání, která musí vycházet z organizace, její politiky, strategie vzdělávání a ze samotných vedoucích pracovníků.

Samostatné vzdělávání neboli sebevzdělávání je založeno na faktu, že nejlépe se člověk daná proces naučí tím, že na něj sám přijde, samozřejmě zde musí být prostor pro to, aby mohl požádat pracovník o radu, anebo o nasměrování správným směrem od zkušenějšího pracovníka popřípadě vedoucího.

Mnohdy je nastaven plán sebevzdělávání, který je v podobě dohody o sebevzdělávání uzavřen mezi pracovníkem a jeho vedoucím pracovníkem, přičemž v tomto dokumentu jsou definovány jednotlivé procesy a termíny, do kdy by mělo být jejich ovládání zvládnuto a také jsou zde definovány role jednotlivých stran a jejich rolí v tomto procesu sebevzdělávání.

Organizace by měla své pracovníky podporovat také tím, že jim poskytne prostředky k sebevzdělávání, které představují učební texty, možnosti si procesy vyzkoušet a také lze říci, že učebním prostředkem může být i jiná osoba, která bude působit jako tzv. lektor sebevzdělávání, který bude učícího se pracovníka směřovat správným směrem.

Sebevzdělávání podporované organizací musí samozřejmě zapadat do její strategie podnikového vzdělávání za účelem dosažení cílů organizace a její výkonnosti.

1.6 Organizační struktura

Organizační struktura je jedním ze základních „parametrů“ společnosti, protože definuje a určuje jednotlivé vazby ve společnosti a mnohdy také s pozicí v organizační struktuře spojené práva a povinnosti. Při správně zvolené organizační struktuře by měli být schopni jednotliví členové dané organizace lépe řídit a koordinovat vzájemné pracovní povinnosti a úkoly spolu s jejich spolupracovníky a měli by být také schopni lépe reagovat na změny v okolí. Při špatně zvolené organizační struktuře může docházet ke střetům v povinnostech a pravomocích, ke špatnému využívání pracovních míst a k dalšímu vzniku překážek, které posléze brání k efektivní práci ve společnosti.

Dle Drdla a Raise¹⁵ je organizační struktura zvládnutí účelné dělby práce, sdružování dílčích činností, dořešení pravomoci a zodpovědnosti za řízení a realizace sdružených prací, o koordinaci zdrojů (finančních prostředků, lidských zdrojů a dalších) a úkolů s orientací na celistvé plnění poslání řízené organizace.

Tvorba a změna organizační struktury je jednou z nejdůležitějších procesů ve společnosti, které má výrazné dopady na mnoho dalších oblastí ve společnosti (např. oblast komunikace a další).

1.6.1 Typologie organizačních struktur

Typy organizačních struktur lze rozdělit podle klasifikačních charakteristik dle Vágnera¹⁶:

- dle časového trvání (stálé a dočasné)
- dle členitosti neboli rozpětí řízení (ploché, štíhlé, široké, úzké)

¹⁵ DRDLA, M. RAIS, K. *Reengineering: Řízení změny ve firmě*. 2001. s. 42.

¹⁶ VÁGNER, I. *Systém managementu*. 2007. s.198

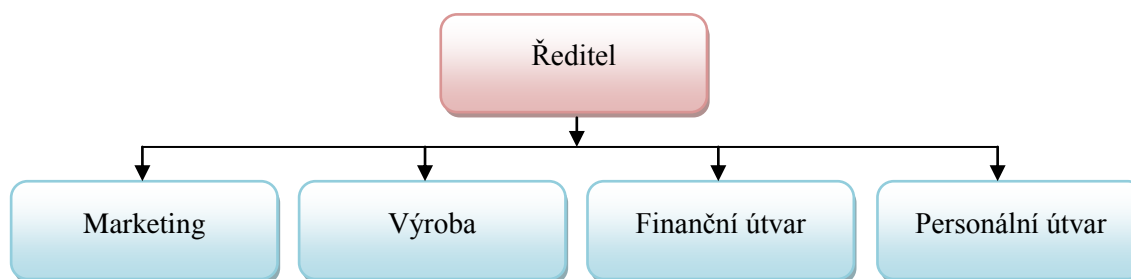
- dle uplatňování rozhodovacích pravomocí (liniové, štábní - funkční a kombinované)
- dle míry delegování pravomocí (centralizované a decentralizované)
- dle sdružování činností, tedy z pohledu funkcionálních vazeb – tzv. procesní organizační struktury (funkcionální, produktové a ostatní)

Každá z výše uvedených organizační struktur má své klady, ale také zápory, přičemž pro každou společnost se musí vybrat taková organizační struktura, která pro ni bude optimální. Z hlediska výběru optimální organizační struktury je důležité znát klady a zápory jednotlivých struktur.

Procesní organizační struktury

Funkcionální organizační struktura

Funkcionální organizační struktura se „nasazuje“ a uplatňuje zejména v menších společnostech, u kterých je požadována relativně vysoká míra specializace, přičemž dle Bělohávků a kol.¹⁷ se v tomto typu organizační struktury pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností a aktivit.



Obr. 4 - Funkcionální organizační struktura

Pracovníci v tomto typu organizační struktury mají možnost čím jak největší specializace na danou oblast, což vede ke zvýšeným výkonům v daném zaměření. Další výhodou je malá výška organizačního schématu, které zajišťuje dobré komunikační předpoklady, přičemž ale nastává problém v případě, kdy je nutné, aby komunikovaly jednotlivé útvary mezi sebou. Další nevýhodou je také fakt, kdy je potřeba, aby jednotlivé

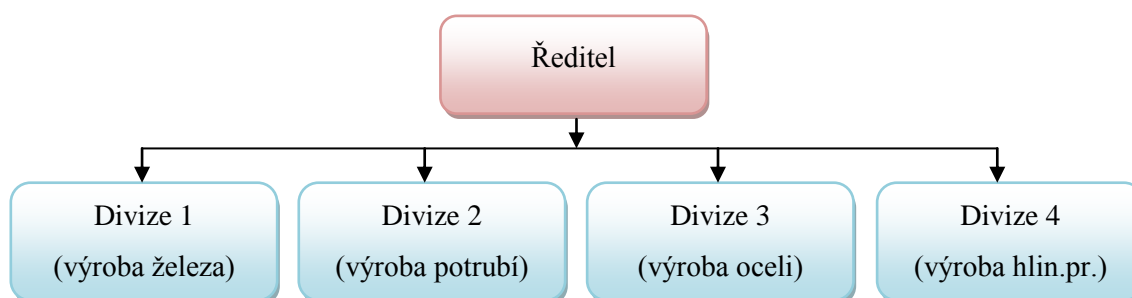
¹⁷ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 2001. s. 96.

útvary společně spolupracovaly na nějakém projektu, protože zde bude snaha útvárů o prosazení vlastních zájmů a neochota podílet se na kompromisech. V oblasti motivace zaměstnanců zde mnohdy vzniká problém kariérového postupu, kde při úzkém zaměření zaměstnance, jsou v této souvislosti také zúženy možnosti, jeho dalšího rozvoje a postupu.

Produktová organizační struktura

Produktová organizační struktura, jak již název napovídá má hlavní zaměření v produktové škále. Jednotlivá oddělení se zaměřují vždy na jednotlivý typ výrobku a tímto jsou specializovaná. Mnohdy bývá produktová organizační struktura výsledkem transformace společnosti, která se rozrostla a funkcionální struktura je již pro takovouto společnost málo pružná a dlouhodoběji neúnosná a neefektivní.

Organizační struktura je členěna na tzv. divize, přičemž jednotlivé divize jsou zaměřeny přímo na jednotlivé produkty. Mezi výhody zde patří to, že pracovníci jsou orientováni na plnění cílů jednotlivých diví, a také lze probíhá lepší koordinace prací z různých oblastí v rámci jednotlivých divizí.

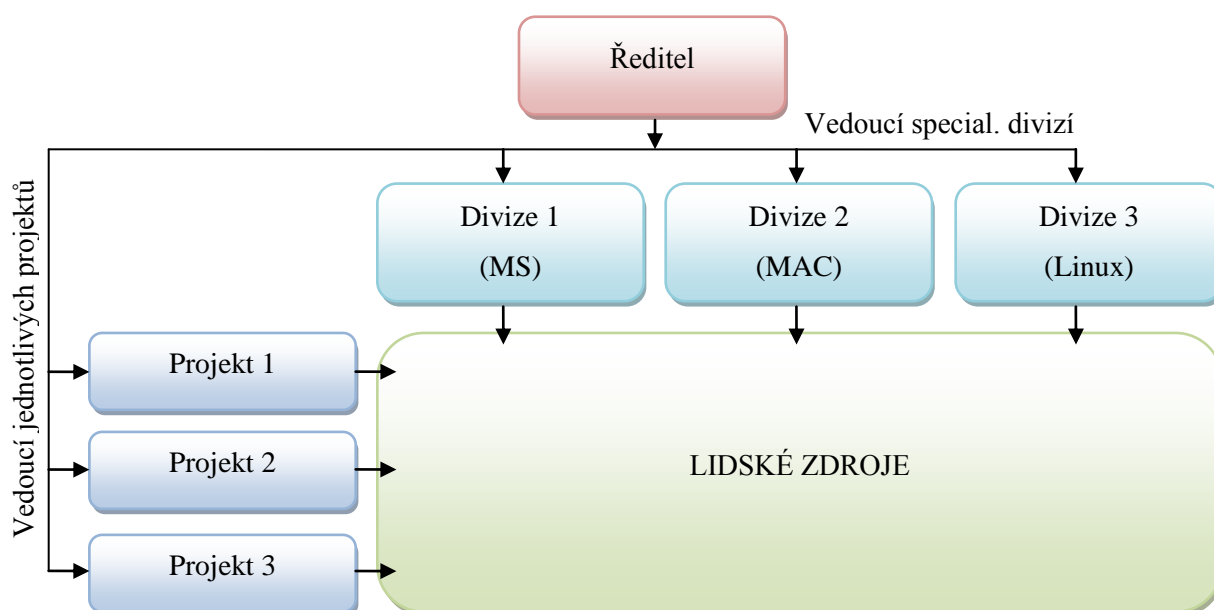


Obr. 5 - Produktová organizační struktura

Mezi nevýhody může vstupovat jistý konkurenční boj mezi jednotlivými divizemi ve společnosti například o cílový trh, zdroje a další, přičemž ale tento boj může být také jistou výrobou, kdy může vést ke zlepšování výkonů jednotlivých divizí. V rámci pracovníků je zde obecně menší specializace, ale pracovníci mají oproti funkcionálnímu přístupu obecně rozšířenější záběr.

Maticová organizační struktura

Maticová organizační struktura je hlavním zástupcem tzv. smíšených organizačních struktur, které vznikají kombinací výše uvedených struktur. Maticová organizační struktura se snaží maximalizovat klady a minimalizovat nedostatky funkcionální a produktové organizační struktury, přičemž z pohledu řízení projektů nebo výroby to znamená, že zaměstnanec je členem vždy dvou skupin. První skupina je projektový tým a druhou skupinou je funkcionální útvar.



Obr. 6 - Maticová organizační struktura

Z výše popsaného lze také odvodit hlavní nevýhodu a tou je nejednoznačnost vedení a to z toho důvodu, že zaměstnanec má vedoucího z funkcionálního útvaru a také vedoucího projektu (projektového manažera). Druhou nevýhodou je zvýšená náročnost výměny a zpracování informací pro potřeby rozhodování.

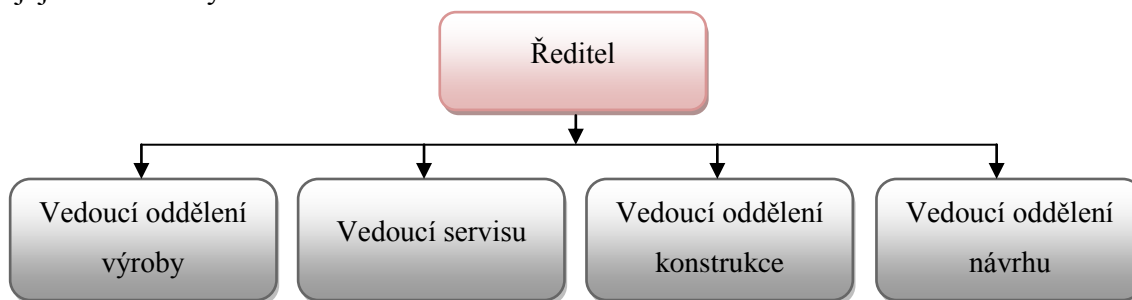
Hlavní výhodou maticové organizační struktury je zejména její pružnost, čímž může společnost rychle reagovat na změny v okolním prostředí a také umožňuje co nejefektivněji využívat daných zdrojů.

Útvarové organizační struktury

Dle uplatňování rozhodovacích pravomocí dělíme organizační struktury na následující.

Liniová organizační struktura

Organizační struktura liniová se nejvíce uplatňuje u malých firem, kde je použito principu jediného vedoucího s jednoznačně vymezenými vazbami mezi jednotlivými podřízenými a jejich nadřízenými.



Obr. 7 - Liniová organizační struktura

Výhodami jsou přehledné vztahy a velká schopnost reakce. Nevýhody se projevují s postupným rozrůstáním dané společnosti, kde se rozhodování stává čím dál více složitější a rapidně zde rostou požadavky na spolupráci. Ve společnostech s liniovou organizační strukturou je většinou používáno vertikální řízení.

Štábní organizační struktura

Štábní organizační struktura je oproti liniové organizační struktuře rozšířena o jednotlivé štábní útvary, které plní zejména podpůrnou funkci pro liniové řídicí útvary (poskytují služby liniovým vedoucím). Štábní skupiny tvoří specialisté různých oborů.

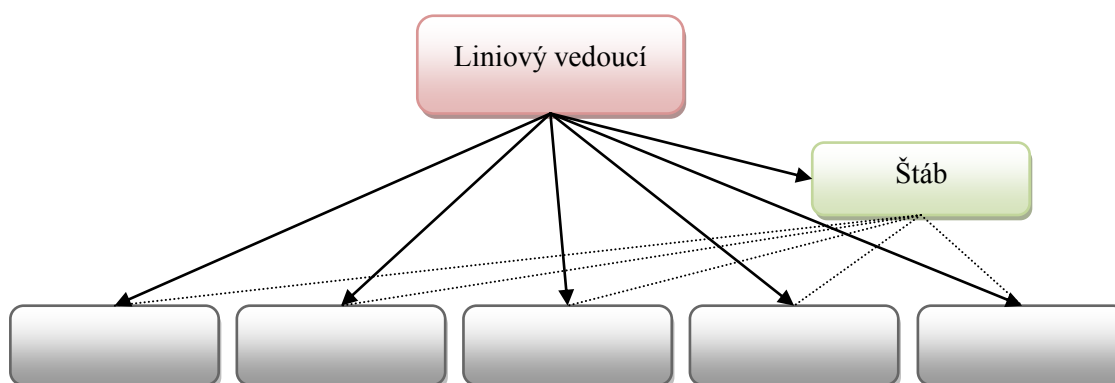
V praxi nemohou existovat čistě štábní útvary a ani čistě štábní organizační struktura proto nelze v praxi použít, ale využívá se kombinovaných liniově-štábních nebo funkčně-štábních organizačních struktur.

Liniově-štábní organizační struktura

Dá se říci, že se jedná v současnosti o nejrozšířenější typ organizační struktury, který se využívá u velkých organizací. Liniově-štábní organizační struktura vzniká, jestliže liniové útvary delegují část svých pravomocí na štábní útvary, čímž z původně štábních útvarů vznikají organizační jednotky, které mají částečně liniovou a částečně štábní pravomoc.

V kompetenci liniové složky je komplexní řízení organizace, přičemž vedoucí je nadřízen všem pracovníkům včetně pracovníků štábu. Hlavní nevýhodou je nárůst štábních

útvary a neformální obcházení liniových vedoucích. Mezi výhody patří zejména uplatnění odbornosti v řízení při zachování jednoty řízení liniovými vedoucími a ulehčení práce liniovým vedoucími.



Obr. 8 - Liniově-štábní organizační struktura

Organizační struktury členěné dle míry delegování pravomocí

Centralizované organizační struktury

U tohoto typu struktur dochází k minimální míře delegování pravomocí a zodpovědností spojených se strategickým a operativním plánováním směrem k nižším vrstvám pod vedením podniku. Výhoda tohoto typu organizačních struktur je zejména v jednotném řízení, přičemž zde dochází zejména k prosazování podnikových cílů.

Hlavní nevýhoda je v zajišťování informací potřebných pro rozhodování a také ve snížení motivaci vedoucích pracovníků na nižších vrstvách.

Decentralizované organizační struktury

Operativní vedení v tomto typu organizační struktury již není ponecháno na vrcholném vedení, ale je delegováno na vedoucí pracovníky nižších vrstev. Tímto krokem sice dochází ke zvýšení motivace daných vedoucích pracovníků na nižších vrstvách, ale může také docházet k jistému narušení komunikačního toku a také jednotlivé vrstvy řízení nemusí sledovat stejné organizační cíle.

2 ANALYTICKÁ ČÁST

2.1 Charakteristika zkoumaného objektu

Název společnosti: **MERZ s.r.o.**

Logo:



Sídlo firmy: Liberec, ul. U sirotčince 353/7, 46001

IČ: 40232433

Jednatel: Vladimíra Soukupová, MBA

Společníci: Kontron Modular Computers AG, podíl 70%

Ing. Jiří Merz, podíl 15%

Vladimíra Soukupová, MBA, podíl 15%

Základní kapitál: 6 000 000,- Kč

Počet zaměstnanců: 72 (k 5.3.2008)

Předmět podnikání:

- Poskytování software
- Účetnické práce
- Zprostředkovatelská činnost v oblasti výpočetní techniky a automatizovaných systémů řízení
- Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů
- Projektování elektrických zařízení

Historie společnosti

Společnost byla založena roku 31.12.1991 pod názvem MERZ spol. s.r.o. v Liberci dvěma současnými spolumajiteli Vladimírou Soukupovou a Jiřím Merzem. Zpočátku se společnost orientovala převážně na řízení výrobních strojů a technologických procesů, přičemž se postupem času zaměřila na výrobní informační systémy (MES) a informační

systemy obecného charakteru, pro které na trhu neexistují standardní řešení (tzv. krabicová řešení).

V roce 2001 vstoupil do společnosti strategický partner, nadnárodní společnost Kontron AG se sídlem v Německu, který se řadí mezi přední světové výrobce embedded počítačové techniky. Tím, jak do společnosti vstoupil tento silný partner, mělo být zajištěno lepší marketingové postavení a celkově vybudování lepší pozice na trhu (tímto není myšleno, že by společnost Merz s.r.o., před příchodem toho partnera měla špatnou pozici na trhu, zejména v regionu, kde sídlila).

V prosinci roku 2004 se společnost přejmenovala na Kontron Czech s.r.o., přičemž za necelé 3 roky a to 1.června 2007 se přejmenovala na Merz s.r.o. a pod tímto názvem působí na tuzemském trhu dodnes. Během svého působení společnost založila také brněnskou pobočku, jejímž cílem mělo být zejména rozšíření působení v oblasti Brna.

Tato práce je zaměřena právě na brněnskou pobočku společnosti Merz s.r.o., které ukončila v lednu 2009 své působení a vznikla z ní společnost Matrix informatics s.r.o., na kterou byl v květnu téhož roku podán návrh na insolvenční řízení, přičemž 27.8.2009 byl prohlášen konkurz na majetek společnosti Matrix informatics s.r.o. Společnost Matrix informatics byla založena za účelem „zachránění“ brněnské pobočky s vidinou toho, že jeden z hlavních společníků, Inter-Informatics s.r.o., bude zajišťovat získávání zakázek (alespoň tak to bylo prezentováno zaměstnancům brněnské pobočky společnosti Merz s.r.o., při jejich přechodu do společnosti Matrix informatics s.r.o.). Jestli to byl hlavní důvod celé transakce, nenáleží posuzovat v tomto díle a zejména to není cílem tohoto díla.

Činnosti společnosti

Společnost Merz s.r.o. se postupem času stala technologickou, konzultační a projektově orientovanou IT firmou, mezi jejíž hlavní činnosti patří:

- Výrobní informační systémy (MES – Manufacturing Execution Systems) – primární oblasti působení jsou papírenský průmysl, vodárenství, energetika, automobilový a farmaceutický průmysl
- Zákaznická IT řešení – portály a webové aplikace, informační a databázové systémy, vývoj logistických systémů
- Podnikové informační systémy (ERP)
- Standardní SW produkty pro průmyslovou výrobu (OPC, SCADA) – OPC server, OPC klienti, OPC nástroje, SCADA HMI Software

Mezi hlavní klienty, pro které společnost v jednotlivých oblastech vytvářela a implementovala projekty, patří zejména:

Výrobní informační systémy

- Veolia Water
- Zentiva a.s.
- Lafarge Cement a.s.
- ČEZ distribuce
- ČEZ a.s. HS
- a další

Zákaznická IT řešení

- TietoEnator
- ABB
- Iconics
- Lenze

Mezi klienty by se také mohlo zařadit pořádání Mistrovství světa v klasickém lyžování v Liberci v roce 2009. Bohužel tento případ je spíše veřejnosti známý jako neúspěšná zakázka, která je řešena soudní cestou, přičemž projekt byl implementován, ale nebyl nasazen a v době pořádání mistrovství světa nebyl ani nikterak pořadateli využíván.

Certifikace a partnerství

Merz s.r.o. je držitelem certifikátu ISO 9001:2001 a certifikátu ISO 27001:2006. Certifikát ISO 9001:2001 je zaměřen na systém managementu jakosti, který mohou organizace používat pro interní aplikaci, certifikaci nebo pro smluvní účely s dodavateli a zákazníky. Certifikát ISO 27001:2006 řeší bezpečnost informací s cílem řídit rizika s touto problematikou související.

Společnost je také certifikovaným integračním partnerem produktu Helios Green a Microsoft Gold Certified Partnerem.

Výše uvedené certifikace a partnerství by měly deklarovat jistou úroveň znalostí pracovníků společností a úroveň procesů, které ve společnosti probíhají. Také jsou mnohdy vyžadovány při získávání zakázek a držení těchto certifikací a partnerství je v boji s konkurencí jistou výhodou. Také například status Microsoft Gold Certified Partner přináší pro společnost jisté výhody v používání produktů společnosti Microsoft (získávání zvýhodněných licencí atd.).

2.2 Analýza personální práce

Za účelem analýzy personální práce ve společnosti Merz s.r.o. byly využity 3 možné zdroje získávání dat:

- Analýza dokumentů
- Dotazování formou dotazníků
- Dotazování formou řízeného rozhovoru

Za čtvrtý zdroj pro analýzu personální práce lze považovat autorovo působení ve společnosti v letech 2008 a 2009 na pozici Junior Developera (řadového pracovníka), přičemž na této pozici přicházel do styku s personální prací ve společnosti jako ostatní zaměstnanci.

2.2.1 Analýza dokumentů

Analýza personální práce ze zdroje dokumentů byla prováděna na těchto typech dokumentů, které jsou ať už veřejně přístupné anebo přístupné z důvodu autorova zaměstnání ve společnosti:

- Pracovní smlouva
- Hodnocení způsobilosti
- Popis role
- Společenská smlouva
- Webová prezentace společnosti (<http://www.merz.cz>)

Pracovní smlouva definuje roli zaměstnance ve společnosti a k ní náležící povinnosti. Ve smlouvě je také definována výše hrubé smluvní mzdy zaměstnance, která se skládá ze základní mzdy a z osobního ohodnocení. Výše osobního ohodnocení závisí na výsledcích hodnocení výkonu tj. na plnění klíčových aktivit vyplývajících z akčních plánů a z úkolů stanovených nadřízeným pracovníkem, na dodržování interní dokumentace a předpisů a na míře souladu osobních cílů zaměstnanců se sdílenými hodnotami společnosti.

Smlouva také definuje zkušební dobu zaměstnance, dovolenou na zotavenou (ta je dána zákoníkem práce a byla 4 týdny). Délka dovolené mohla být prodloužena vnitřním předpisem zaměstnavatele, ale nebylo tak uděláno. Nedílnou součástí pracovní smlouvy

byl také dokument popisu role, který definoval pro jednotlivé pozice zodpovědnosti a pravomoci jednotlivých zaměstnanců na těchto pozicích.

Po uplynutí zkušební doby anebo jednou za 3 měsíce bylo ve společnosti prováděno hodnocení způsobilosti zaměstnanců. Toto hodnocení vytvářel pro zaměstnance vždy jeho nadřízený, přičemž se řídil jednotnou šablonou tak, aby byly hodnocení srovnatelné i mezi sebou.

Hodnocení způsobilosti bylo rozděleno do 3 částí, přičemž v první části byla uvedena charakteristika hodnoceného zaměstnance (pracovní zařazení, jméno, role atd..) a rozpětí smluvní mzdy, které bylo určeno pro jednotlivé pozice. V druhé části bylo samotné osobní hodnocení, které bylo vedeno formou bodování a případného textového komentáře ke každé z uvedených oblastí. Poslední třetí část navrhovala smluvní mzdu (vypočtenou podle bodového hodnocení) a zejména zde byly také uvedeny představy zaměstnance o jeho kariérním růstu v rámci firmy a návrh na rozvoj pracovníka v jeho kariérním růstu. Tato poslední část byla projednávána a dohodnuta vždy formou rozhovoru mezi přímým nadřízeným a zaměstnancem, přičemž i část bodového hodnocení byla zaměstnanci okomentována a vysvětlena.

K měřitelnosti a srovnatelnosti jednotlivých zaměstnanců mělo přispět bodové hodnocení v jednotlivých hodnocených oblastech, které mělo rozpětí bodů 1 – 10, přičemž 10 bylo nejlepší. Oblastí, které se hodnotily, bylo 6, mezi ně patřilo například hodnocení oblasti efektivity daných znalostí v rámci pracovního zařazení.

Návrh na rozvoj pracovníka obsahoval také závazný harmonogram certifikací, který byl pro každého zaměstnance naplánován individuálně podle dohody se zaměstnancem, a jednotlivé nesplnění těchto termínů vedlo k případným sankcím v osobním ohodnocení zaměstnance. Nutno podotknout, že při splnění jednotlivých certifikačních úrovní bylo zaměstnanci osobní ohodnocení navýšeno.

Velkou nevýhodu v hodnocení způsobilosti spatřuji zejména v subjektivním hodnocení, přičemž jednotlivé hodnocené oblasti nejsou hodnoceny podrobněji, tudíž opravdu záleží jen na subjektivních pocitech přímého nadřízeného vůči zaměstnanci.

2.2.2 Respondenti

Za účelem analýzy personální práce formou dotazování museli být vybráni jednotliví respondenti. Z důvodu malého počtu zaměstnanců brněnské pobočky společnosti

Merz s.r.o., na kterou je celá práce zaměřena, byli osloveni všichni pracovníci, kteří ve společnosti působili na přelomu let 2008 a 2009.

Celkový počet respondentů byl 20, přičemž pro 16 z nich byla vybrána forma zaslání dotazníků a pro 4 z nich byla vybrána forma řízeného rozhovoru. Forma řízeného rozhovoru byla zvolena pro vedoucího brněnské pobočky (technologického ředitele společnosti Merz s.r.o.), pro personalistku a také pro 2 vedoucí týmů. Bohužel jednoho z vedoucích nebylo možné kontaktovat, tudíž neznám jeho vyjádření k celé problematice.



Obr. 9 - Forma a úspěšnost jednotlivých metod oslovení respondentů

Obrázek 9 prezentuje, jaká forma průzkumu byla pro jednotlivé pozice vybrána a také jaký byl popřípadě kanál, kterým se informace šířily. Forma řízeného rozhovoru byla zvolena ve 4 případech, přičemž v jednom případě se nepodařilo řízený rozhovor domluvit a realizovat. V dalších případech byla zvolena forma dotazníku, který byl nejprve všem respondentům odeslán na mail a posléze v případech, ve kterých nebyl dotazník vrácen vyplněn, byla zvolena forma distribuce pomocí zaslání odkazu na dotazník pomocí IM (Instant Messenger – ICQ, Skype), přičemž tato cesta má hlavní výhodu hlavně v možnosti okamžité zpětné vazby a možnosti lepšího apelování. Čísla pod jednotlivými skupinami respondentů znamenají, jaká byla úspěšnost jednotlivých forem dotazování u jednotlivých typů respondentů. Zaslání dotazníku pomocí IM bylo provedeno jen v 9 případech, protože u ostatních se podařilo získat vyplněný dotazník již přes zaslání dotazníku na mail.

Všichni respondenti jsou bývalí spolupracovníci autora, tudíž se dalo předpokládat celkem vysoké procento vyplněných dotazníků, které nakonec dosáhlo hranice 75%. Tato hranice sice může pro někoho představovat malou hodnotu, ale je nutno brát v úvahu, že pracovníci již ve společnosti nepracují z důvodů ukončení brněnské pobočky a jsou tedy zaměstnání v různých oblastech České republiky. Proto tuto hodnotu považují za velmi dobrou.

2.2.3 Analýza formou dotazování formuláři

Tato forma analýzy byla zvolena, jak již je výše popsáno pro řadové pracovníky společnosti, kteří byli všichni odborníky v oblasti IT. I z tohoto důvodu bylo jako kanál pro distribuci dotazníků zvoleno webové prostředí a za tímto účelem byl dotazník vytvořen a zpracován v aplikaci google docs, které je k tomuto způsobu dotazování téměř ideálně přizpůsobena.

Google docs

Aplikace Google docs poskytuje uživateli komplexní sadu nástrojů pro tvorbu různých typů otázek, oblastí a formulování dotazníkových formulářů, přičemž následně dokáže sama tyto dotazníky redistribuovat na požadované emaily. Druhou možností je odeslat hypertextový odkaz na formulář přes jiný komunikační nástroj např. Skype, ICQ. V případě této analýzy bylo použito obou způsobů, přičemž druhý způsob byl použit zejména při opakovaném apelování na dotazovaného.



Výhodou řešení přes aplikaci google docs je možnost vytvářet a přistupovat k datům, které byly získány z jakékoliv pracovní stanice s přístupem k internetu a také velmi různorodá škála podporovaných formátů exportu, pro následné zpracování, přičemž se aplikace prvotně chová velmi podobně jako program Microsoft Excel. Další velmi podstatnou výhodou aplikace dotazování google docs je vyhodnocení sesbíraných dat formou grafického znázornění, přičemž ale tato forma již nejde jednoduše uložit ani exportovat a tento proces zabere celkem velký čas.

Dotazník

Dotazník byl rozčleněn do jednotlivých sekcí tak, aby otázky v jednotlivých sekcích byly zaměřeny vždy na jednu analyzovanou oblast, přičemž oblasti se převážně týkaly personální práce, jejich dopadů na zaměstnance, vnímání vedoucích a vnímání celé společnosti z pohledu řadových pracovníků. V dotazníku byl vždy také ponechán prostor na otevřené shrnutí jednotlivé oblasti a velmi potěšující je, že mnoho respondentů této možnosti využilo. Členění dotazníku a jednotlivé typy otázek lze vidět na obrázku 10, který tuto část přehledně sumarizuje.

TOP MANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none">• Otázky zaměřeny na vedení brněnské pobočky (P.Bárta)• 9 uzavřených otázek• 1 otevřená otázka
VEDOUcí TÝMU	<ul style="list-style-type: none">• Otázky zaměřeny na přímé vedoucí respondentů• 9 uzavřených otázek• 4 otevřené otázky
PROJEKTY	<ul style="list-style-type: none">• Otázky čistě zaměřeny na práci na projektech a jejich řízení• 6 uzavřených otázek• 1 otevřená otázka
KOMUNIKACE	<ul style="list-style-type: none">• Zaměřen na celkovou komunikaci ve společnosti Merz s.r.o.• 8 uzavřených otázek
HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ	<ul style="list-style-type: none">• Otázky na hodnocení a odměňování prac. výkonu zaměstnanců• 6 uzavřených otázek• 3 otevřené otázky
MOTIVACE	<ul style="list-style-type: none">• Zaměření otázek na analýzu oblasti motivace zaměstnanců• 4 uzavřené otázky• 4 otevřené otázky
VZDĚLÁVÁNÍ	<ul style="list-style-type: none">• Otázky se zaměřením na analýzu oblasti vzdělávání• 5 uzavřených otázek + 1 polouzavřená otázka• 4 otevřené otázky
VNÍMÁNÍ SPOLEČNOSTI	<ul style="list-style-type: none">• Analýza vnímání společnosti• 4 uzavřené otázky• 2 otevřené otázky
OSOBNÍ	<ul style="list-style-type: none">• Otázky zaměřené na samotného dotazovaného• 2 uzavřené otázky• 4 otevřené otázky

Obr. 10 - Členění dotazníku a typy otázek v jednotlivých částech

Velmi důležité při žádosti o vyplnění dotazníků bylo také apelování na to, aby se zaměstnanci snažili nebýt ovlivněni ukončením jejich pracovního poměru ve společnosti, který se pro většinu jevil velmi nekorektní a také celkový průběh a styl ukončení vrhal v mnoha očích zaměstnanců špatný stín právě na vedoucího brněnské pobočky a na top management společnosti. Musím podotknout, že z mého působení v Merz s.r.o. a z toho,

jak jsem jednotlivé spolupracovníky poznal, se toto apelování povedlo a jejich odpovědi nejsou nikterak výrazně ovlivněny těmito událostmi.

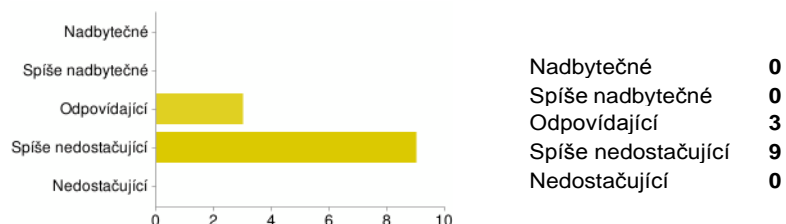
Celková doba trvání vyplnění dotazníku byla odhadována přibližně na 20 minut, přičemž se tato hodnota může jevit jako vysoká, ale respondenti byli ochotni tento proces podstoupit, protože i z jejich strany byl vcelku velký zájem o výsledky tohoto dotazování, analýza a celkově o výsledky tohoto projektu.

Dotazník (jeho vzor – detailní grafické znázornění nelze přímo interpretovat) a detailní grafické vyhodnocení odpovědí respondentů je součástí přílohy tohoto dokumentu, některé grafy byly použity také v následující kapitole zaměřené na vyhodnocení dotazníků a řízených rozhovorů.

Interpretace zjištěných faktů

Analýza personální práce formou dotazování řadových zaměstnanců ukázala, že 7 respondentů si myslí, že top management brněnské pobočky (technologický ředitel společnosti Merz s.r.o. a vedoucí brněnské pobočky) byl málo kvalifikovaný a znalý v oblasti personální práce, přičemž necelá polovina respondentů si myslím, že byl také málo kvalifikovaný a znalý v oblasti ekonomické.

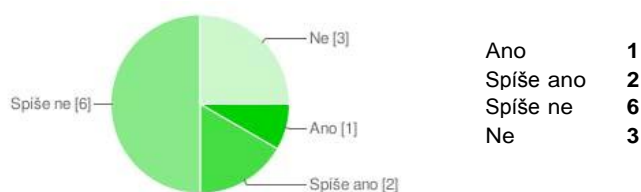
Celkem zarážejícím faktem je, že 9 respondentů hodnotí technologického ředitele společnosti také jako spíše nedostatečně zkušeného a znalého v oblasti technické, přičemž při takovémto výsledku je důležité podotknout, že jistě klesá důvěra v kroky navržené touto osobou, přičemž jestliže pracovníci nevěří v navržené kroky, je velmi pravděpodobné, že klesá také jejich motivovanost, protože si nejsou jisti, že práce, kterou odvádějí, bude mít ve výsledku užitek.



Graf 1 - Hodnocení top managementu v oblasti technických znalostí a zkušeností

Velmi důležitý fakt je také to, že 9 dotázaných si myslí, že vedoucí buďto neměl anebo spíše neměl zájem o dění na pracovišti. Bohužel tento pocit převládal mezi zaměstnanci i v době jejich působení ve společnosti, což samozřejmě výrazně ovlivňovalo motivovanost a s ní spojené pracovní výsledky všech týmů. Tento fakt není jen závěrem

dotazníku, ale také je výsledkem osobní zkušenosti. Aby bylo hodnocení objektivní, je nutno podotknout, že vedoucí brněnské pobočky působil také často na liberecké centrále, což mohlo částečně ovlivnit vnímání jeho práce v očích zaměstnanců brněnské pobočky.



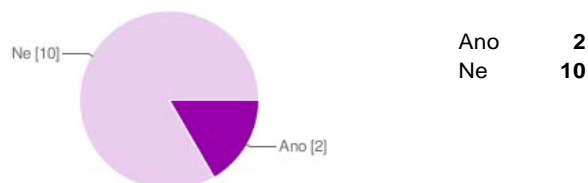
Graf 2 - Názor zaměstnanců na otázku „Měl podle Vás management zájem o dění na pracovišti“

Shrnutí názorů respondenů v oblasti vedení pobočky a společnosti

- 10 - Důvěřovali přímému nadřízenému v krocích, které dělal
- 7 - Technolog. ředitel byl nedostatečně zkušený a znalý v personální oblasti
- 9 - Vedoucí brněnské pobočky neměl zájem o dění na pracovišti

Obr. 11 - Shrnutí názorů respondentů v oblasti vedení pobočky a společnosti

V oblasti vedoucí týmů byl výzkum zaměřen na vnímání práce vedoucích týmů. 10 respondentů odpovědělo kladně na otázku ohledně toho, jestli kroky, které dělá jejich přímý nadřízený, jsou pro dobro společnosti. Také je zde v této oblasti velmi důležitý fakt, kdy pracovníci vnímají jejich přímého nadřízeného jako dostatečně kvalifikovaného pro jeho pozici, přičemž ale 10 respondentů si myslí, že je jejich přímý nadřízený nedokázal motivovat.



Graf 3 - Dokázal Vás Váš přímý nadřízený dostatečně motivovat

Bohužel motivace je jedna ze základních znalostí personální práce, kterou by měl jakýkoliv vedoucí zvládat a která může značně ovlivnit výkonnost celého týmu. V otázce jestli měli pracovníci ve společnosti nějaký lidský nebo osobní vzor byly odpovědi rozděleny rovným dílem mezi pozitivní a negativní odpovědi. Jestliže respondenti odpověděli, že měli ve společnosti nějaký lidský a osobní vzor, jmenovali v této souvislosti většinou vedoucí M.Mlátilíka, který ve společnosti již v druhé polovině roku 2008 nepůsobil a F.Horkého, který nastoupil do společnosti v září 2009. Příchod F.Horkého

v roce 2009 výrazně zlepšil práci v týmu a dovoluji si říci že i vzrostla motivovanost pracovníků, kteří pracovali s ním v týmu i v době, kdy ještě nebyl na pozici vedoucího týmu.

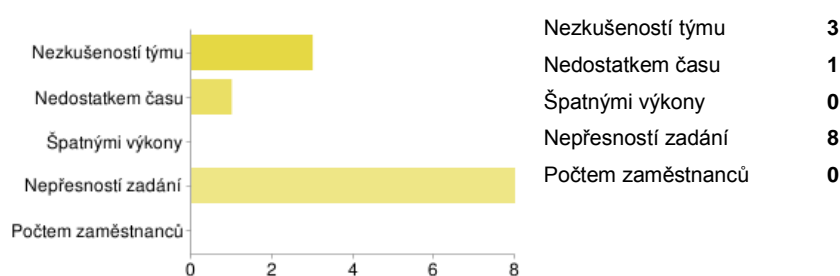
Velmi kladně odpovídali dotazování na otázku ohledně atmosféry uvnitř týmu, přičemž ji v převážné většině případů hodnotili jako velmi přátelskou.

Shrnutí názorů respondenů v oblasti vedoucích týmů

- 10 - Důvěřovali přímému nadřízenému v krocích, které dělal
- 8 - Atmosféra v týmu byla velmi přátelská
- 10 - Přímý nadřízený mě nedokázal dostatečně motivovat

Obr. 12 - Shrnutí názorů respondentů v oblasti vedoucích týmů

V oblasti vedení a implementace projektů byl případný problém podle respondentů v časovém fondu vyhrazeném na jednotlivé projekty, přičemž ze zkušeností mohu potvrdit, že časový fond byl nedostačující ale zejména z důvodů nejednoznačných zadání projektů, alespoň na projektu, na kterém jsem pracoval, a který byl v konečné fázi pro společnost považován jako klíčový. K tomu, že nejednoznačnost zadání vedla k nezvládnání projektů ve stanovených termínech, se vyjádřila také většina zaměstnanců. 7 respondentů projevilo názor, že složení týmů, které zpracovávaly dané projekty, bylo málo zkušené. Tento názor nejspíš pramení z toho, že ve společnosti figurovalo mnoho vývojářů, kteří zde byli na juniorských pozicích a měli tudíž získávat zkušenosti a případně také znalosti, bohužel ale k těmto juniorským pozicím byl vzhledem k obtížnosti projektů podle respondentů malý počet seniorských pracovníků.



Graf 4 - Důvody, proč se projekty neodevzdávaly v čas

Dostí zarážejícím faktem je také to, že většina respondentů si myslí, že problémy vzniklé na projektech se neřešily, ale spíše se skrývaly před zákazníkem, což samozřejmě vede k tomu, aby zaměstnanci vnímali společnost ve špatném světle, protože tento přístup

není nikterak příkladný a ve výsledku to ani není žádné řešení. Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že tento fakt dokázal mnohdy člověka výrazně odradit, jestliže viděl, že místo toho aby se řešily vzniklé problémy, se části projektu odevzdají jen kvůli tomu, aby se stihly stanovené termíny. Tato situace je pochopitelná z důvodu „dočasného uspokojení zákazníka“, ale je to podle mne velmi krátkozraké vidění celého problému.

Velmi důležitým faktem je také to, že během implementace hlavního projektu odešel analytik, který měl tento projekt na starost. Bohužel zde také mnohdy docházelo k nepochopení požadavků ze strany zpracovatele a s tím spojeného domýšlení funkčnosti, které mělo být nahrazeno lepší komunikací se zákazníkem. Všechny tyto nedostatky se jistě projeví také na tom, že projekt byl v permanentním časovém skluzu, přičemž lze zmínit také to, že při nejednoznačném zadání a neustálém předělávání věcí klesá motivovanost zaměstnanců a pocit užitečnosti jimi odvedené práce.

Ohledně porad si většina respondentů myslí, že jejich počet byl nedostačující anebo vůbec nebyly, což je u společnosti zabývající se IT řešením, kde jsou porady, dá se říci ještě větší nutností než u ostatních oborů zarážející stav. Opět z vlastní zkušenosti na jednom projektu mohu potvrdit, že ze začátku porady na projektu nebyly, ale postupem času se přešlo na systém týdenních porad, které trvaly přibližně 30 minut, ale jejich vedení mohlo být o něco lepší, ale nejspíše to pramenilo z nedostatku zkušeností moderátora porady (vedoucího týmu).



Graf 5 - Názor na pravidelnost porad a jejich počet

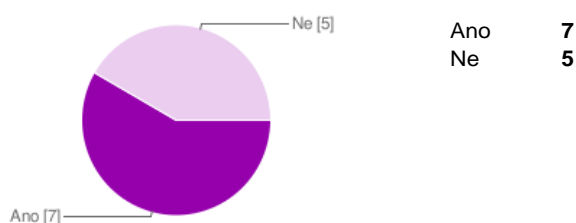
Na poradách byly prezentovány zejména dosažené výsledky na projektu, ale dle mého názoru zde nebyl blíže představován plán na následující časové období. Samozřejmě, že pracovníci dostávali úkoly při osobních konzultacích, ale povědomí o tom, co se bude dít v následujícím časovém rozmezí v celém týmu je jistě pro zaměstnance velmi důležité.

Shrnutí názorů respondenů v oblasti projektů

- 7 - Počet porad byl nedostatečný nebo porady nebyly vůbec
- 7 - Na projekty byl vyhrazen nedostačující nebo spíše nedost. časový fond
- 8 - Problémy se spíše skrývaly a tím oddalovaly, než aby se operativně řešily

Obr. 13 - Shrnutí názorů respondentů v oblasti projektů

V oblasti odměňování a hodnocení se 5 zaměstnanců vyjádřilo, že si myslí, že systém odměňování a hodnocení ve společnosti nebyl spravedlivý, což samozřejmě působí velmi negativně na dané zaměstnance, ať už na jejich motivaci, vnímání společnosti, ale také na vnímání jejich vedoucích pracovníků, kteří je hodnotili.



Graf 6 - Názor zaměstnanců na otázku ohledně spravedlivosti hodnocení a odměňování

S tímto faktem je také spojena další otázka, ohledně snižování a zvyšování platů podle výkonu zaměstnanců, přičemž zde si větší polovina dotazovaných zaměstnanců myslí, že snižování a zvyšování odměňování nebylo odpovídající výkonům zaměstnanců. Ohledně obecné platové hladiny ve společnosti a ohledně platu samotných se zaměstnanci vyjádřili, že jejich hladina byla u většiny z nich průměrná, přičemž z vlastní zkušenosti mohou potvrdit, že například platy na pozici junior developera byly oproti jiným nabídkám na trhu v oblasti Brna konkurenceschopné. Pro větší polovinu respondentů bylo ale toto ohodnocení dostačující jen krátkodobě, což se opět váže také na oblast jejich působení, kde platové ohodnocení specialistů v informačních technologiích mělo celkově v posledních letech strmý růst platů.

Shrnutí názorů respondenů v oblasti hodnocení a odměňování

- 5 - Odměňování a hodnocení bylo nespravedlivé
- 7 - Změny plat. ohodnocení nebyly odpovídající výkonům zaměstnanců
- 8 - Platy byly v porovnání s ostatními společnostmi konkurenceschopné

Obr. 14 - Shrnutí názorů respondentů v oblasti hodnocení a odměňování

V oblasti motivace je důležitý fakt, že 9 zaměstnanců sdílí názor, že ve společnosti byly tolerovány špatné výkony, což jistě neprospívá pracovnímu prostředí a nasazení jednotlivých pracovníků.

Vzdělávání zaměstnanců dopadlo z celého výzkumu nejlépe, protože se většina zaměstnanců v otázkách zaměřených na tuto oblast vyjadřovala v kladném smyslu a zejména jsou přesvědčeni, že pro ně mělo vzdělávání přínos a cílem jejich vzdělávání byl jejich profesní rozvoj. Zde jde usuzovat, že tyto výsledky jsou také zapříčiněny množstvím pracovníků na juniorských pozicích, kteří na začátku kariéry hledají zejména prostor pro jejich profesní rozvoj. Se získáním profesního rozvoje také souvisí otázka působení pracovníků ve společnosti, kde větší polovina respondentů vnímala společnost jako „přestupní stanici“ k získání praxe.

Shrnutí názorů respondenrů v oblasti vzdělávání a vnímání společnosti

- 12 - Vzdělávací aktivity pro mne měly přínos
- 7 - Společnost byla jen „přestupní stanici“ pro získání praxe
- 11 - Ve společnosti byli pracovníci, od kterých jsem se mohl učit

Obr. 15 - Shrnutí názorů respondentů v oblasti vzdělávání a vnímání společnosti

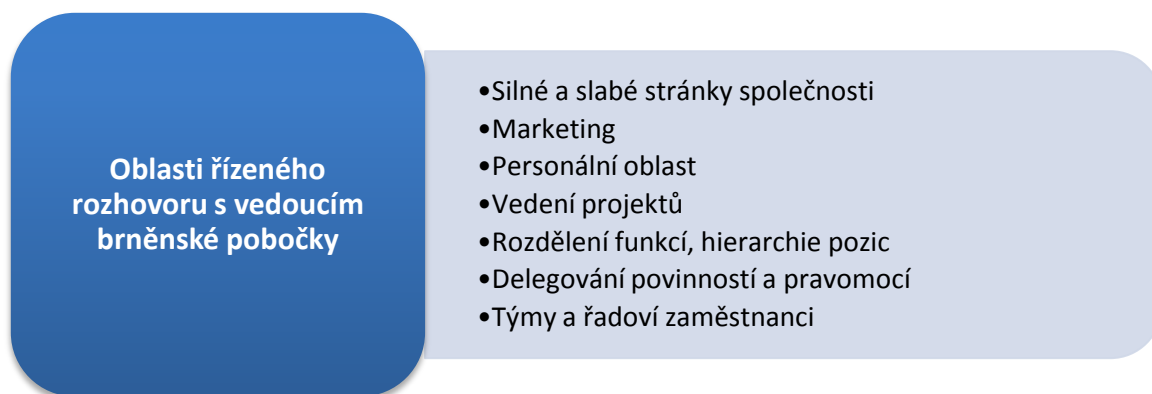
2.2.4 Analýza formou řízeného rozhovoru

Forma řízeného rozhovoru byla zvolena ve 4 případech, přičemž se jednalo o dva vedoucí týmu, o technologického ředitele a o personalistku. Bohužel v jednom případě vedoucího týmu, se nepovedlo dohodnout na schůzce a rozhovor nebyl proveden, přičemž ale v dalších případech vše proběhlo v pořádku. Tím, že byl zjištěn názor všech zainteresovaných stran, by měla být analýza co nejobektivnější.

Dopad jednostranného názoru lze vidět po provedení dotazníkové formy mezi řadovými zaměstnanci, kde jako jedno z hlavních úskalí byl vedoucí. Tudíž po této fázi z analýzy vycházel fakt, že největší problém v personální práci ve společnosti představuje právě osoba vedoucího brněnské pobočky společnosti Merz s.r.o. Pohled na tuto problematiku se u mne změnil právě po provedení řízeného rozhovoru s technologickým ředitelem a zároveň vedoucím brněnské pobočky.

Řízený rozhovor s vedoucím brněnské pobočky

Obsah rozhovoru byl členěn do oblastí, které jsou uvedeny na obrázku 16, přičemž v rozhovoru byl kladen zejména důraz na objektivní zjištění daných faktů a na zajištění oboustranného pohledu v dané analýze (jako oboustranný pohled je zde myšlen pohled řadových zaměstnanců a vedoucího).



Obr. 16: Oblasti zaměření řízeného rozhovoru s vedoucím pobočky

Podle vedoucího pobočky byla nejsilnější stránka společnosti v jedinečnosti OPC, kde Merz s.r.o. nemá na tuzemském trhu větší konkurenci. I přes tuto výhodu se společnost rozhodla diverzifikovat portfolio nabízených služeb a to zejména za snížením rizika poklesu zakázek v daném oboru a tudíž se nechtěla přímo úzce specifikovat na oblast OPC, ve které měla společnost největší zkušenosti.

Naopak nejslabší stránkou byl marketing, řízení IT a neúspěšný dlouhodobý projekt. Pod pojmem neúspěšného dlouhodobého projektu je zde zejména chápán vývoj projektu, který měl společnost ekonomicky výrazně posílit, ale bohužel projekt byl vyvíjen bez předchozího zjištění zájmu a potencionálních zákazníků. Jednalo se o tzv. „tlakovou“ výrobu, kde nebyl přímo podnět od zákazníka po daném produktu, ale společnost se vydala takovou cestou, že nejprve produkt vyvine a posléze se pro něj jistě daný kupec najde. Toto úzce souviselo také s další slabou stránkou společnosti a to byl podle dotazovaného marketing.

V oblasti personální byl největší problém ve společnosti v procesu řízení, přičemž podle dotazovaného je největší problém právě v řízení lidí v oblasti IT, zejména z toho důvodu, že není mnoho možností jak tyto lidi k něčemu „donutit“. Obecně lze oblast IT považovat za jednu z těch, ve kterých je řízení lidí nejspíše nejhorší, protože mnohdy u

těchto lidí nejde o plat a o jistotu místa, protože při případném opuštění stávající firmy a pozice je takovýto zaměstnanec přeplicen a „uložen“ jinou společností.

V otázkách ohledně projektů a složení týmů se zde objevoval většinou názor nezkušenosti jednotlivých týmů a jejich špatné struktury. Zejména se zde jednalo o velký počet juniorů a velmi malý počet zkušenějších zaměstnanců, kteří by mohli případně eventuálně do budoucna vykonávat roli vedoucích týmů. V otázce vedoucího týmů byl podle dotazovaného zejména problém v nalezení náhrady za jednotlivé vedoucí, kteří společnost v minulých letech opustili. Tím pádem se jako řešení v té době zvolilo vybrání jednoho ze stávajících zaměstnanců, který měl tuto funkci zastávat, přičemž zde nebyla úplně jednoznačná chuť tuto pozici zastávat. Další zcela zásadní problém na projektu byla funkce analytika, přičemž se společnosti dlouhodobě nedařilo tuto pozici obsadit, a tudíž byla obsazena z vnitřních zdrojů. Bohužel na pozici analytika asi chyběly největší zkušenosti, což je na projektu zásadní problém. Při nedostatku zkušeností na této pozici se zcela razantně mohou měnit stanovené postupy. Dalším problémem s touto funkcí byla také komunikace se zákazníkem, kde analytik nekomunikoval se zákazníkem přímo, ale přes další osobu ve společnosti, bohužel mnohdy nebyla komunikace zcela jasná a analytik navrhoval řešení ne přímo podle představ zákazníka.

Asi největší problém, který z rozhovoru vyplynul, bylo rozdělení funkcí ve společnosti Merz s.r.o. a samotná struktura vedení společnosti. Prvotní představa hierarchie byla taková, že nynější dotazovaný (technologický ředitel a vedoucí brněnské pobočky) bude zastávat jen pozici technologického ředitele a pod ním budou jako jeho přímí podřízení vedoucí jednotlivých business unit (rozdělení do jednotlivých business unit mělo být podle oboru jejich působení např. OPC, IS, MES atd.), přičemž tyto vedoucí business unit by pod sebou měli jednotlivé vedoucí týmů. Skutečná hierarchie byla taková, že bylo rozdělení na business unity Liberec a Brno, přičemž technologický ředitel byl vedoucí business unity Brno a pozici vedoucího business unity Liberec zastával další zaměstnanec. Bohužel poté, co vedoucí business unity Liberec opustil společnost Merz s.r.o., zastával tuto pozici vedoucí business unity Brno, a tudíž se celá koncepce hierarchie rozpadla, přičemž se zde dá hovořit také o tom, že nejde zastávat jednou osobou všechny tyto pozice.

Vedoucí brněnské pobočky také vyjádřil názor, že jeho prioritou nebylo zaměření na vedení pobočky, ale spíše se chtěl zaměřit na pozici technologického ředitele, přičemž řízení lidí nepovažoval za ten směr, kterým by se chtěl vydat a na který by se chtěl dlouhodobě zaměřit. Dlouhodobě se chtěl zaměřit na technologickou oblast a zdokonalování v ní.

Silné stránky

- Oblast OPC - zde společnost neměla na tuzemském trhu větší konkurenci

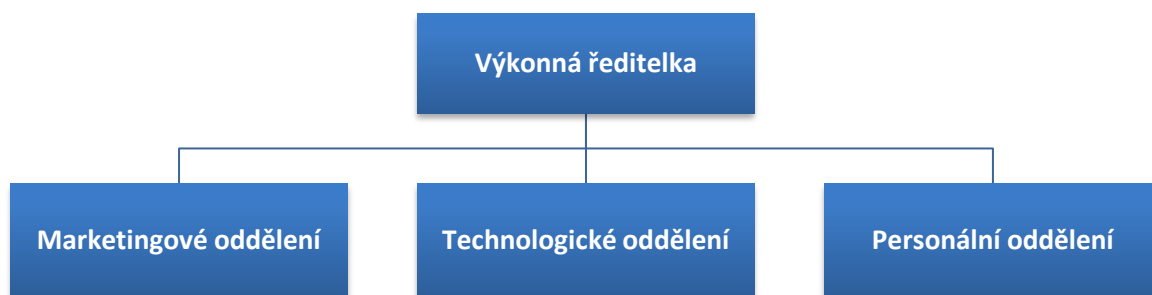
Slabé stránky

- Celkově špatně prováděný marketing
- Neúspěšný dlouhodobý projekt
- Špatné řízení zaměstnanců
- Špatná organizační struktura
- Shánění adekvátní náhrad na pozice vedoucích týmů a analytika
- Nedostatečně zkušené týmy

Obr. 17 - Shrnutí řízeného rozhovoru s technickým ředitelem a vedoucím brněnské pobočky

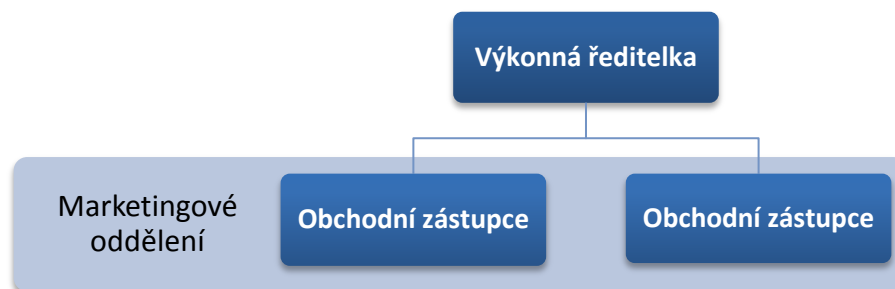
Tento řízený rozhovor poukázal na to, že celkově byla špatná hierarchie na klíčových postech ve společnosti, což mělo také velmi výrazný dopad na personální práci a na její vnímání z pozice řadových zaměstnanců k vedení společnosti a k vedení brněnské pobočky. Podrobnější shrnutí této části analýzy je zobrazeno na obrázku 17.

Dalším z výstupů, který byl výsledkem řízeného rozhovoru je organizační schéma společnosti Merz s.r.o. a převážně její brněnské části. Organizační schéma jako takové není výsledkem jen řízeného rozhovoru s technologickým ředitelem a vedoucím brněnské pobočky, ale také výsledkem analýzy dokumentů a působení autora ve společnosti.



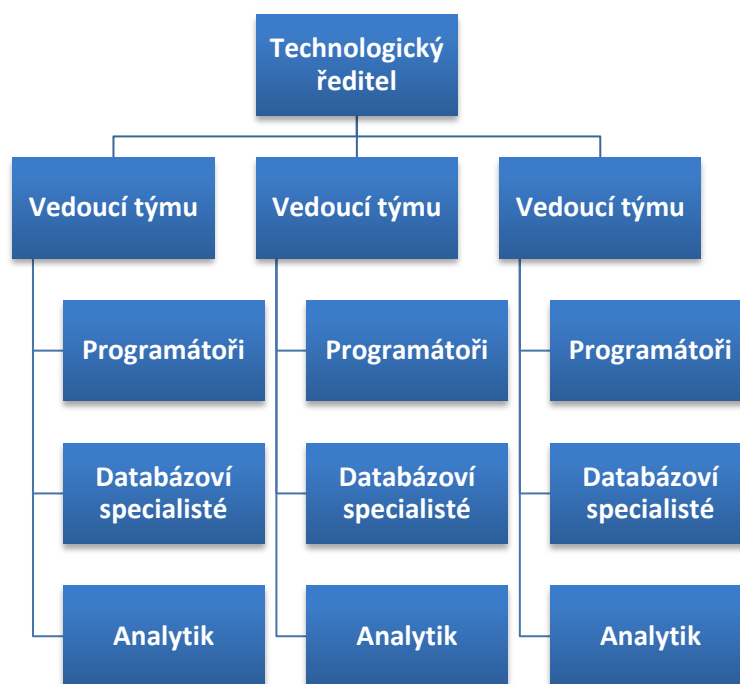
Obr. 18 - Organizační schéma společnosti Merz s.r.o.

Marketingové oddělení nemá přímo svého vedoucího a je řízeno výkonnou ředitelkou společnosti, přičemž jejich prvotním a nejdůležitějším úkolem je zajišťování nových zakázek a komunikace při jejich splňování. Podrobnější schéma organizačního uspořádání marketingového oddělení je zobrazeno na obrázku 19. Hlavním bodem je zde výkonná ředitelka jako vedoucí tohoto útvaru.



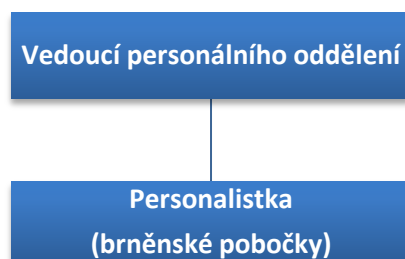
Obr. 29 - Organizační schéma marketingového oddělení

Technologické oddělení má svého vedoucího v podobě technologického ředitele a zastává funkci vývoje a implementace a servisování vzniklých systémů. Oddělení se sestává z několika týmů, přičemž jednotlivé týmy jsou většinou zaměřeny na různé druhy technologií, ve kterých vyvíjí své systémy. Každý tým má svého vedoucího týmu, který má pod sebou dále programátory, databázové specialisty a analytika. Přímý nadřízený technologického oddělení je výkonná ředitelka společnosti. Organizační schéma technologického oddělení je zobrazeno na obrázku 20.



Obr. 20 - Organizační schéma technologického oddělení

Personální oddělení má vedoucí personálního oddělení, která je zároveň personalistka liberecké centrály a má pod sebou personalistku brněnské pobočky. Organizační schéma je znázorněno na obrázku 21.

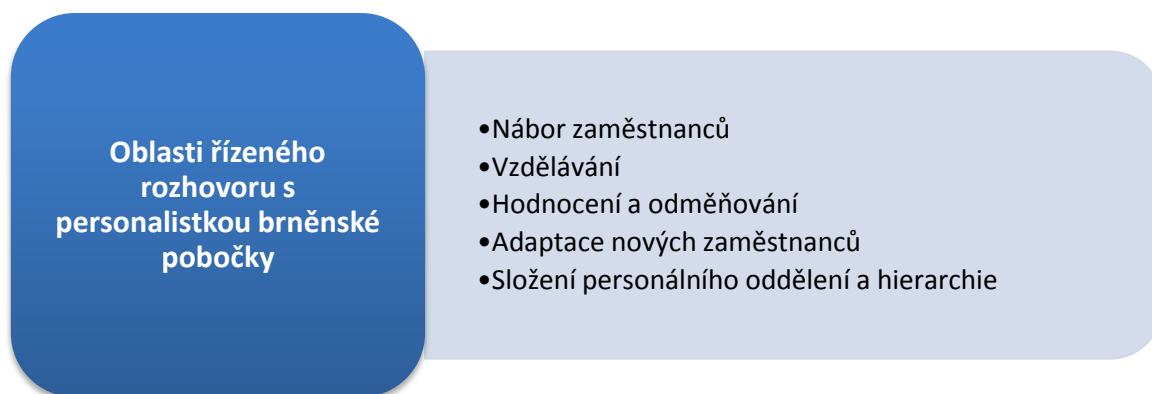


Obr. 21 - Organizační schéma personálního oddělení

Z uvedeného popisu a organizačních schémat vyplývá, že společnost má implementovanou funkcionální organizační strukturu, přičemž se v tomto typu organizačního schématu pracovníci sdružují do jednotlivých celků podle svých dovedností, aktivit a podobností svých úkolů.

Řízený rozhovor s personalistkou brněnské pobočky

Smyslem tohoto řízeného rozhovoru bylo co nejlépe pochopit systém personální práce ve společnosti, její nastavení a provádění daných procesů. Oblasti tohoto řízeného rozhovoru jsou naznačeny na následujícím schématu.



Obr. 22 - Oblasti zaměření řízeného rozhovoru s vedoucím pobočky

Z rozhovoru vyplynulo, že nebyla úplně jasná koncepce například při náboru zaměstnanců. Celkově nábor zaměstnanců byl pro společnost v letech 2008 a 2009 velmi krizový, ale to v oboru IT byl v těchto letech problém obecně.

Inzerce nového místa byla převážně formou internetových portálů, přičemž se zkoušela i varianta inzerce v denním tisku a na webových stránkách jednotlivých vysokých škol a univerzit, ale ta nebyla nikterak úspěšná. Většina zaměstnanců, které společnost nabrala, byla přes personální agentury, anebo druhou variantou, bylo doporučení kandidáta

mezi známými zaměstnanců společnosti. Nábor pomocí personálních agentur samozřejmě celkem výrazně navyšoval náklady společnosti na nové zaměstnance, přičemž i přesto bylo uchazečů o místa velmi málo a většinou mělo společnost problém, daná místa obsadit. Obsazení bylo výrazně složitější na seniorských a vedoucích pozicích, ale i na pozicích juniorských bylo problematické.

Při náborech jednotlivých zaměstnanců také společnost zkoušela možnost nejprve si otestovat znalosti jednotlivých uchazečů malým testem, který měli uchazeči implementovat doma, ale bohužel tento krok vedl k výraznému poklesu zájmů, a uchazeči, kteří dostali tento test k implementaci, se již společnosti mnohdy ani neozvali. Z tohoto důvodu se systém náboru změnil a dvoukolový pohovor, který se v mnohých případech omezil až na jednokolový, který probíhal za účasti vedoucího týmu, do kterého měl uchazeč přijít, účasti personalistky a mnohdy také vedoucího brněnské pobočky. Největší váhu na rozhodnutí měl při náboru vedoucí týmu, do kterého měl být daný uchazeč nabrán. Po opuštění testů znalostí se pohovor zaměřil pouze na slovní formu.

Ve společnosti byla velmi nízká fluktuace zaměstnanců, přičemž většinou uváděný důvod odchodu zaměstnanců byly finanční možnosti (přeplacení zaměstnance ze strany konkurence). Za nízkou fluktuací jistě stojí velmi dobrá atmosféra, která ve společnosti panovala a převážně panovala na úrovni jednotlivých týmů a uvnitř nich.

Celkově nedostatečná koncepce byla zvolena v programu vzdělávání, kde byl kladen důraz zejména na samostudium a nebyly nabízeny další vzdělávací aktivity (kromě nabídky kurzů jazykového vzdělávání AJ, kde 2x týdně byla zajištěna a nabídnuta všem zaměstnancům výuka v prostorách společnosti). Mezi další vzdělávací aktivity podle dotazované bylo vhodné zařadit například širší nabídku školení a také zde byl názor lepšího vzdělávání uvnitř jednotlivých týmů (tato možnost by ale s sebou nesla časové nároky, které byly zejména v druhé polovině roku 2008 špatně prosaditelné zejména z důvodu nedostatečného časového fondu na projektech).

Hodnocení zaměstnanců bylo přímo závislé na subjektivním hodnocení zaměstnance podle jeho přímého nadřízeného a jediné co bylo pevně dáno, byly jednotlivé oblasti, které jsou u zaměstnanců hodnoceny. Bohužel tím mohl vznikat pocit nespravedlivého hodnocení u některých zaměstnanců, přičemž asi lepším řešením by bylo detailní rozdělení hodnocení a určení jednotlivých otázek, na které se musí při hodnocení odpovědět.

Silné stránky

- Velmi nízká fluktuace

Slabé stránky

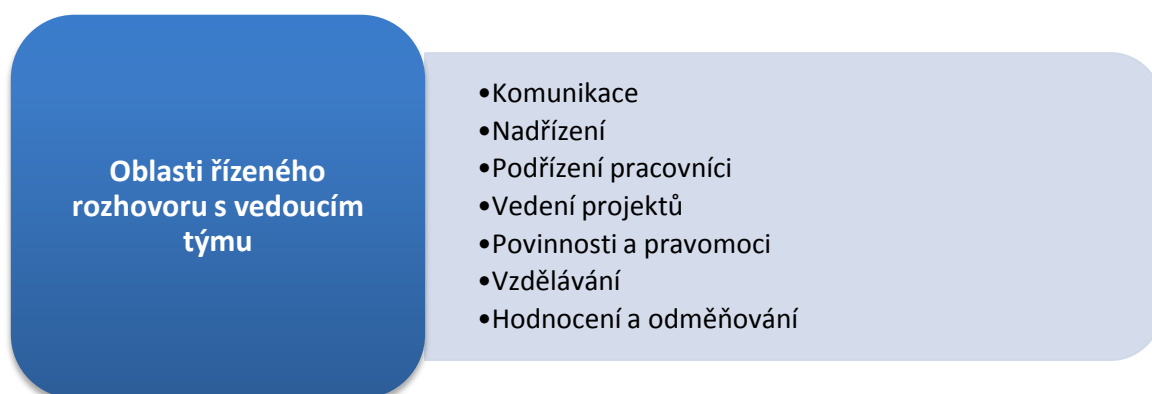
- Špatná koncepce ve vzdělávání
- Čistě subjektivní hodnocení zaměstnanců
- Málo "výkonný" nábor zaměstnanců

Obr. 23 - Shrnutí řízeného rozhovoru s personalistkou brněnské pobočky

Řízený rozhovor a z něj analyzované silné a slabé stránky jsou ve stručnosti shrnuty na obrázku 23, přičemž tento rozhovor poukazuje na fakt špatného získávání zkušených zaměstnanců na seniorské pozice, a špatného nastavení systému vzdělávání a hodnocení. I přesto je velmi dobrý fakt, že zaměstnanci, kteří do společnosti nastoupili, zde setrvali poměrně dlouhou dobu (fluktuace byla velmi nízká).

Řízený rozhovor s vedoucím týmu

Tento řízený rozhovor měl objasnit řízení lidí v jednotlivých týmech, jejich motivaci a zejména také spolupráci vedoucího týmu s jeho nadřízeným a to s vedoucím brněnské pobočky a technologickým ředitelem společnosti Merz s.r.o. Oblasti, na které se zaměřoval řízený rozhovor s vedoucím týmu, jsou zobrazeny na následujícím obrázku.



Obr. 24 - Oblasti zaměření řízeného rozhovoru s vedoucím pobočky

Podle názoru dotazovaného byl jeho nadřízený dostatečně kvalifikovaný a zkušený po technické stránce, ale po stránce manažerské (personální atd.) zkušený pro svou pozici dostatečně nebyl. Také dotazovaný sdílí názor, že se vedoucí brněnské pobočky zajímal o

dění na pracovišti jen ze začátku jeho působení (ze začátku působení dotazovaného – srpen 2008) a poté tento zájem upadal. Celkové problémy vedoucího a obecně top managementu byly v oblastech komunikace, delegování odpovědností a pravomocí. Je možné, že většina těchto problémů byla způsobena expanzí z menší společnosti na větší, přičemž nebyly úplně zvládnuty veškeré procesy tak, aby byly schopny účelně a efektivně řídit vzniklou větší společnost obsahující také brněnskou pobočku. Je možné, že kdyby společnost byla zaměřena jen na libereckou pobočku a nerozšiřovala se, procesy řízení a vedení mohly v tomto měřítku fungovat vcelku bezproblémově, bohužel při rozšíření se mírné nedostatky projeví v mnohem větší míře.

V oblasti vedení projektů dotazovatel spatřuje největší problém v nejednoznačnosti zadání ať už způsobeného špatnou analýzou, anebo špatnou komunikací se zákazníkem, která ve výsledku ale také vyústila ve špatnou analýzu. Tento problém ale dotazovaný vidí zejména na tom projektu, na kterém pracoval a který může teda adekvátně posoudit, je možné, že problém v nejednoznačnosti zadání a ve špatné komunikaci na jiných projektech nevznikal. Je ale nutné dodat, že projekt, na kterém se podílel dotazovaný, byl pro brněnskou pobočku hlavní a financemi zcela zásadní.

Špatná komunikace byla zejména mezi analytikem a zákazníkem, kde mezi nimi působil ještě další zaměstnanec společnosti, což je pro správné posuzování velmi nestandardní řešení a může tímto způsobem vznikat nezvyklé množství problémů a předělávek (nejlepší řešení je, když analytik komunikuje přímo se zákazníkem, přičemž by se analytik měl zúčastnit zejména prvotní analýzy, která proběhla v sídle zákazníka v USA, přičemž tohoto kroku se analytik neúčastnil na vlastní popud). Také se zde v nejednoznačnosti zadání práce pro týmy mohla částečně projevit i nezkušenost projektového analytika.

V oblasti vzdělávání dotazovatel spatřuje hlavní nedostatky v celkovém systému, kde podle něj nebyl nikterak velký důraz na vzdělávání zaměstnanců. Dobře sice fungovalo „vzdělávání“ formou rad od kolegů, přičemž zde jde spíše usuzovat na to, že tento fakt je důsledkem velmi dobré atmosféry v týmu než důsledek nějakého vzdělávacího systému. Celkově systém vzdělávání zaměřený na získávání certifikací byl sice nastaven, ale dotazovaný není pevně přesvědčen o tom, za jakým účelem byly certifikace vůbec získávány, protože i přesto, že on sám měl velmi silné certifikace, které by společnosti pomohly, nebyl na jejich „převzení“ pod společnost dán žádný požadavek ani náznak. Je nutno podotknout, že certifikace, které měl dotazovaný, byly pro společnost v jistém

smyslu klíčové a byly by jí velmi užitečné (toto možná podtrhuje celkově slabý důraz, který byl v tomto směru kladen).

Silné stránky společnosti

- Dobré vztahy mezi řadovými zaměstnanci a atmosféra v týmu

Nedostatky

- Špatný systém vzdělávání
- Špatná komunikace zejména se zákazníkem
- Nejednoznačné zadání projektu
- Delegování odpovědností a pravomocí
- Nedostatečné znalosti a zkušenosti vedoucího pobočky v manažerské oblasti
- Celkově nepovedený přechod na větší společnost (více zaměstnanců, 2 pobočky atd.)

Obr. 25 - Shrnutí řízeného rozhovoru s vedoucím týmu

Řízený rozhovor s vedoucím týmu byl velmi přínosný také z toho pohledu, že vedoucí týmu před nástupem do společnosti Merz s.r.o. měl velké zkušenosti s prací na vedoucích pozicích u jiného zaměstnavatele a tudíž mohl porovnávat a čerpat ze svých zkušeností. Rozhovor je ve stručnosti shrnut na obrázku 25. Také dotazovaný měl jiné zkušenosti s vedoucím pobočky a s celým top managementem společnosti než ostatní zaměstnanci, což vyplývalo z jeho pozice.

Shrnutí řízených rozhovorů

Řízené rozhovory s klíčovými zaměstnanci brněnské pobočky společnosti Merz s.r.o. výrazně pozměnily názor na personální práci ve společnosti a hlavně zvýšily objektivitu celého prováděného výzkumu a na něm založené analýzy. Zejména z pozice technologického ředitele byl řízený rozhovor velmi přínosný, protože objasnil některé z možných nedostatků a to zejména na jeho pozici. Tento zaměstnavatel nechtěl vykonávat funkci vedoucího brněnské pobočky a technologického ředitele najednou, ale tato kombinace vyplynula z tíživé situace, která nastala odchodem vedoucího liberecké business unity. Sloučení těchto dvou pozic bylo pro kvalitní vedení a řízení celé firmy zcela zásadní a proto mělo velmi negativní dopad na personální práci ve společnosti a poté na společnost jako takovou.

Z řízených rozhovorů také vyplývá, že komunikace mezi vedoucím pobočky a vedoucím týmu nebyla na nejlepší úrovni (alespoň mezi vedoucím týmu, který byl dotazován) a byly zde také jisté nedostatky. Na složení týmů a jejich zkušenosti byl rozdílný názor, kde vedoucí pobočky a zároveň technologický ředitel vidí zásadní nedostatky v malé zkušenosti pracovníků, ale vedoucí týmu tyto nedostatky odmítá a zaměřuje se spíše na nekvalitní složení týmu, přičemž na tomto názoru se shodli a jako jeden z hlavních důvodů neúspěchu týmu, považují funkci analytika a to celkově, jak byla obsazena a zvládána.

Z rozhovoru s personalistkou vyplývá, že celkově měl být lépe propracován koncept vzdělávání a hodnocení zaměstnanců, přičemž slabiny lze spatřovat také v náboru zaměstnanců, přičemž zde se ale také musí přihlídnout k celkové situaci, která v letech 2008 a 2009 panovala na trhu práce s odborníky v informačních technologiích. Celková situace v této oblasti také podle technologického ředitele zapříčinila horší možnosti motivovanosti a řízení zaměstnanců, kde mnohdy podle něj nebylo možno na zaměstnance tlačit z pozice různých represivních opatření.

2.3 Souhrn zjištěných faktů z analýzy - NON

Analýzou personální práce ve společnosti byly částečně potvrzeny hypotetické NON, které byly prezentovány na začátku celého projektu. Tabulka uvedena níže, shrnuje a upřesňuje NON, které se jeví jako zásadní po této fázi projektu. Zjištěné nedostatky by měly být z pohledu analýzy správné a objektivní.

NON:	Komunikace
Definice:	Velmi špatná celková komunikace mezi vedením pobočky a jejími zaměstnanci
Příčiny:	Málo zkušeností vedení brněnské pobočky v oblasti vedení a řízení lidí a špatná struktura lidí ve vedení (technologický ředitel a vedoucí pobočky v jedné osobě)
Důsledek:	Špatný vztah zaměstnanců k vedení společnosti, malá důvěra v kroky vedoucích od zaměstnanců a zejména vyvolání dojmu, že vedení nemá o dění na brněnské pobočce zájem (vedením je zde myšleno vedení brněnské pobočky a také vedení celé společnosti Merz s.r.o.)

Náprava: Obsazení pozice vedoucího brněnské pobočky (technologický ředitel společnosti by již nezastával tuto pozici), přičemž by byly také zavedeny pravidelné porady mezi vedením a zaměstnanci společnosti.

Realizace: Vedoucí brněnské pobočky by byl zajištěn z externích zdrojů, protože ve společnosti není dle mého názoru vhodný kandidát, který by mohl pozici vedoucího pobočky zastávat. Vhodným kandidátem by mohl být František Horký, který by nejspíše měl důvěru zaměstnanců, a který měl mezi interními zaměstnanci největší předpoklady k obsazení této pozice (znalosti s vedením lidí atd.).

NON: **Motivace zaměstnanců**

Definice: Hlavním a jediným motivujícím faktorem zaměstnanců jsou platové podmínky

Příčiny: Nedostatečná motivace zaměstnanců, protože systém je zaměřen čistě na platové motivování, přičemž ani z pracovního výkonu zde nepramení motivace vyvolaná například pocitem z dobře odvedené práce

Důsledek: Špatná motivovanost zaměstnanců a s tím spojené slabší výkony a výsledky

Náprava: Zlepšení celkové personální práce ať už v oblasti lepší komunikace, ale také zlepšení práce na projektech zejména ve fázi návrhu (odstranění nepřesnosti zadání projektů a nejasností)

Realizace: Analytik musí přímo komunikovat se zákazníkem, což bude mít za následek odstranění zbytečné bariéry zapříčiněné dalším článkem v komunikaci, přičemž na pozici analytika by měl být někdo zkušenější a někdo s lepšími komunikačními dovednostmi. Také motivovanost zaměstnanců nesmí být vyvolána jen platovými podmínkami, ale celkově zlepšenou komunikací, vzdělávacím systémem a systémem odměňování a hodnocení. Dopad na motivovanost zaměstnanců bude mít také první krok, navrhnutý v NON komunikaci, který by měl zlepšit vztahy s vedením a zvýšit důvěru ve vedoucí a celkově v řídicí pracovníky.

NON: **Celkové zlepšení vedení projektů**

- Definice:** Mnohdy malý zájem vedení o dění na projektech a také špatné řešení chyb na projektech.
- Příčiny:** Malá angažovanost vedení na projektech a také důležitý fakt, že vedoucí jednoho z týmu v průběhu projektu společnost opustil (což bylo plánováno delší dobu), přičemž tento odchod průběh projektu výrazně poznamenal.
- Důsledek:** Snížená motivovanost zaměstnanců a zejména řešení chyb tím způsobem, že se oddalovaly a neřešily se neprodleně (toto ve výsledku vždy projekt prodraží)
- Náprava:** Nelze, aby vedoucí týmu opustil společnost uprostřed projektu, bez zajištění kvalifikované náhrady tak, aby tuto práci byla schopna plnohodnotně převzít.
- Realizace:** Vytvoření plánů, jak nahrazovat pracovníky na klíčových pozicích a také realizace související s řešením bodu 1, kde by se měly obsadit pozice technologického ředitele a vedoucího společnosti dvěma osobami. Společnost by se měla také více zaměřit na vychovávání vlastních vedoucích týmů z řad svých zaměstnanců.

NON: Hodnocení a odměňování

- Definice:** Hodnocení a odměňování je ve společnosti pocitově nespravedlivé a založeno na subjektivních pocitech nadřazených
- Příčiny:** Hodnocení má sice pevně definovány oblasti, které se mají hodnotit, ale samotné hodnocení je jen subjektivní.
- Důsledek:** Vyvolává u zaměstnanců pocit nespravedlivého odměňování, které je podle nich založeno na tom, jak se daná osoba zalíbí tomu, který jej hodnotí. Může zde převládat silné ovlivnění hodnocení podle osobních vztahů.
- Náprava:** Hodnocení se musí více oprostit od subjektivních pocitů nadřazeného a měl by být nadefinovány přesné otázky pro jednotlivé hodnocené oblasti, které budou lépe měřitelné, a také tímto vznikne možnost, jak „ospravedlnit“ hodnocení v očích zaměstnanců.
- Realizace:** Vrcholné vedení musí vypracovat dokument, který bude přesným návodem jak hodnotit zaměstnance a který se bude používat ve všech případech a nebude tak silně ovlivněn subjektivními pocity přímých nadřazených hodnocených zaměstnanců jako tomu bylo doposud.

Výše uvedený souhrn by měl představovat zjednodušený výpis NON a velmi zjednodušeného plánu řešení na jejich odstranění, přičemž po provedení těchto procesů a následném odstranění těchto NON by se měla výrazně zlepšit situace ve společnosti ať už v oblasti personální (motivace, komunikace, řízení lidí) tak také v celkové oblasti, která je personální oblastí a jejími dopady velmi silně ovlivňována. Cíl by měl být takový, navrhnout změny, které by zamezily situaci, kdy společnost byla dovedena až insolvenčnímu řízení a následnému konkurzu.

3 NÁVRH ZMĚN

Aby bylo dosaženo hlavního cíle, v podobě zlepšení ekonomické situace v podniku, byly navrženy změny, které by měly odstranit NON zjištěné analýzou. Změny jsou v oblasti organizační struktury, v oblasti odměňování a v oblasti komunikace.

3.1.1 Organizační struktura

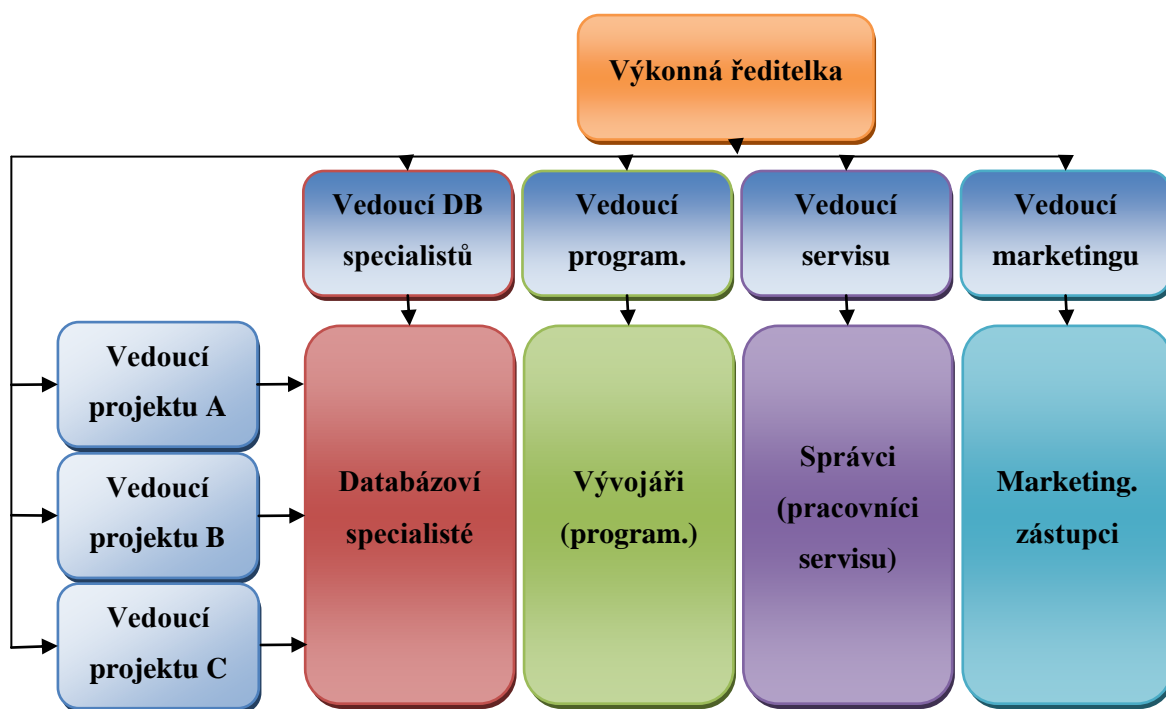
Jak již bylo uvedeno v dřívějším textu analýzy, je organizační struktura ve společnosti Merz s.r.o. založena na funkcionálním principu – tzv. funkcionální organizační struktura.

Funkcionální organizační struktura v sobě nese výhody v podobě krátké komunikační dráhy od vedení k jednotlivým útvarům, přičemž problémy ale nastávají, jestliže je potřeba komunikace mezi jednotlivými dílčími odděleními. V případě společnosti Merz s.r.o. je to zejména komunikace mezi marketingovým oddělením a technologickým oddělením, které musí společně velmi silně spolupracovat, aby bylo dosaženo kvalitních výsledků.

Mezi dané výhody tohoto uspořádání patří vysoká efektivnost založená na specializaci jednotlivých oddělení pro jednotlivé druhy činností. Zde by se dalo říci, že specializaci by bylo více dosaženo, jestliže by bylo vytvořeno oddělení čistě programátorských, čistě databázových a například čistě servisních pracovníků, přičemž jednotlivé oddělení by se specializovaly přesně na jejich druh činnosti. Toto uspořádání by ale spíše zhoršilo fungování jednotlivých týmů oproti dnešní situaci, protože tím, že na úrovni týmů se již nevyužívá funkcionální schéma je dosažena lepší komunikace a provázanost prací v celém týmu.

Nově navrhované organizační schéma je maticového typu, přičemž hlavní výhody maticové organizační struktury vycházejí z kombinace liniové organizační struktury spolu s cílově programovou strukturou řízení. Na jedné straně vznikají při využití této struktury funkční útvary specialistů (marketingoví zástupci, programátoři, databázoví specialisté) a na straně druhé vznikají úkolově orientované skupiny (útvary).

Při implementaci této struktury ve společnosti Merz s.r.o. by bylo organizační schéma následující:



Obr. 26 - Navržené organizační schéma

U navrženého organizačního schématu se počítá s tím, že na jednotlivých projektech budou spolupracovat odborníci z jednotlivých specializovaných útvarů. V praxi to bude znamenat, že na jednotlivých projektech budou spolupracovat databázoví specialisté, programátoři user interface a business logic, správci systému a také marketingoví zástupci. Složení jednotlivých týmů bude navrženo vždy na začátku každého projektu, přičemž podle složitosti projektu mu bude sestaven projektový tým.

Vedoucí projektu budou jednotliví vedoucí týmu, přičemž nad nimi budou formálně ještě nadřízeni vedoucí jednotlivých poboček a až těm bude přímým nadřízeným výkonná ředitelka. Vedoucí jednotlivých poboček budou ve struktuře zahrnuti zejména kvůli lepší komunikační funkčnosti celé navržené struktury organizace (komunikačně je výhodnější, aby byli na každé demografické pobočce jednotliví její vedoucí, kteří budou přímo řídit vedoucí týmu.).

Vedoucí jednotlivých útvarů budou vybráni přímo z těchto útvarů a to zejména kvůli tomu, aby měli čím jak nejlepší znalosti v jednotlivých specializovaných segmentech, na které jsou jednotlivé útvary zaměřeny. Vedoucí útvarů budou velmi úzce spolupracovat také s personálním oddělením a to zejména v součinnosti ke vzdělávacímu systému a ve spojení s vedoucími týmu také v součinnosti k procesu hodnocení a odměňování jednotlivých pracovníků.

Organizační struktura je ve své podstatě velmi pružná, přičemž ale největší úskalí se skrývá v porušení jednoty řízení, kde nastává stav, kdy každý pracovník má dva nadřízené – jeden nadřízený v podobě vedoucího týmu a druhý nadřízený v podobě odborného vedoucího. Z tohoto důvodu musí být kladen maximální důraz na správnou a efektivní komunikaci mezi těmito vedoucími, aby nenastávaly případy, kdy budou příkazy jednotlivých těchto vedoucích mezi sebou v rozporu. Mezi další výhody, které budou dosaženy touto změnou organizační koncepce, bude patřit zvyšující se zkušenosti a technologické dovednosti zaměstnanců (tím, že se budou čistě specializovat na svou práci).

Tímto zásahem do organizační struktury by se měla zlepšit komunikace ve společnosti (nebude obsazena pozice technologického ředitele a vedoucího brněnské pobočky, posléze i liberecké pobočky jedním pracovníkem), ale budou muset být obsazeny pozice jednotlivých vedoucích brněnské pobočky, liberecké pobočky (tyto dvě pozice budou také nadřízeny jednotlivým vedoucím projektových týmů – podle toho, na které pobočce budou dané projekty probíhat, podle toho budou jejich nadřízení) a také pozice jednotlivých vedoucích DB útvaru, programátorů, servisu a marketingu. Vedoucí programátorů a vedoucí DB útvarů by mohl být současný technologický ředitel společnosti, přičemž vedoucí servisu a marketingu by byl také vybrán ze stávajících zaměstnanců podle jejich schopností v daném specializovaném segmentu a také podle jejich schopností v řízení mezilidských vztahů. Samozřejmě je nutno počítat se zaškolením jednotlivých těchto vedoucích specializovaných segmentů. Na pozice vedoucích poboček je možné vybrat některé ze stávajících zaměstnanců společnosti (nejspíše z pozice vedoucích týmu) anebo bude nutno tyto pozice obsadit z externích zdrojů.

Celková navržená struktura počítá s budoucím rozšiřováním společnosti a se vzrůstajícími požadavky trhu v oblasti informačních technologií na specialisty v tomto oboru, kteří budou působit v jednotlivých pracovních týmech.

Zavedením nové organizační struktury by měla být zlepšena také fáze vzdělávání a hodnocení a odměňování zaměstnanců, což by se mělo pozitivně odrazit v motivovanosti zaměstnanců.

Rizika a úskalí zavedení navrhované změny

- Porušení jednoty řízení
- Obsazení "klíčových" pozic (vedoucí specializovaných útvarů a poboček)
- Proškolení vedoucích zaměstnanců (s tím spojené náklady)
- Správné odkomunikování nutnosti a prospěchu změny vůči všem zaměstnancům

Obr. 27 - Rizika a úskalí zavádění změny organizační struktury

Na výše uvedeném obrázku jsou ve stručnosti shrnuty největší rizika a úskalí zavádění dané změny organizační struktury na maticovou organizační strukturu. Velmi důležitým procesem při zavádění této změny je obsazení „klíčových“ pozic. Ať už na pozicích vedoucích specializovaných útvarů, kde musí být kladen velký důraz na technologické znalosti daného zaměstnance, ale také na jeho schopnosti v oblasti personálních znalostí a dovedností. Technologické znalosti musí mít zejména také z toho důvodu, aby byl pro ostatní členy těchto specializovaných útvarů jistým „vzorem“ a aby byly sníženy veškeré pochybnosti o jeho schopnostech a znalostech ze strany jeho podřízených.

3.1.2 Hodnocení a odměňování

Nynější systém hodnocení a odměňování, který je ve společnosti Merz s.r.o. zaveden je nevyhovující, protože pro většinu zaměstnanců je pocitově nespravedlivý, což mimo jiné vyplývá také z analýzy, která byla mezi zaměstnanci provedena.

Pocitově je systém nespravedlivý zejména z jeho podstaty, kde je veškeré hodnocení založeno na subjektivních pocitech přímého nadřízeného, přičemž se zde velmi silně projevují také mimopracovní vztahy. Mimopracovní vztahy se budou při hodnocení projevovat vždy, ale měla by být vyvinuta snaha, aby se mimopracovní vztahy od hodnocení co nejvíce oprostily.

Nový systém hodnocení by měl být rozdělen do tří částí:

- Hodnocení „běžného“ pracovního výkonu
- Hodnocení výkonu nad rámec pracovních příležitostí
- Hodnocení rozvoje zaměstnance

Hodnocení „běžného“ pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu by prováděl vedoucí týmu (projektového) v součinnosti s vedoucím specializovaného útvaru (např. vedoucí DB specialistů), přičemž větší část a větší důraz by zde byl kladen na hodnocení projektového vedoucího týmu. Hodnotitelé, by zde měli hodnotit převážně nasazení zaměstnance, jeho komunikační schopnosti, profesní schopnosti a celkovou práci a zapojení v týmu a kolektivu při jednotlivých projektech. Hodnocení by bylo prováděno vždy minimálně jednou za 6 měsíců a vždy po skončení daného projektu (tzn. minimální interval by zde byl 6 měsíců, přičemž by bylo ještě zavedeno „speciální“ hodnocení vždy u skončení daného projektu).

Na tomto hodnocení by byl založen systém bonusových odměn, které se váží k jednotlivým projektům. Bonusové projektové odměny by byly vázány na splnění projektu v zadaném časovém harmonogramu, na úrovni chybovosti (počtu bugů) a rychlosti tyto chyby odstraňovat. Na začátku projektu by byly vždy předem stanoveny všechny kritéria a také suma, která bude při splnění (i částečném splnění – v tomto případě pak poměrově) zadaných kritérií na bonusy vyčleněna. Rozdělení bonusů mezi jednotlivé zaměstnance pak bude závislé právě na hodnocení výkonu zaměstnance na daném projektu.

Hodnocení výkonu bude formou vyplňování předem stanovených formulářů, kde každý z těchto formulářů bude rozdělen do jednotlivých oblastí hodnocení (komunikace, flexibilita atd..) a pro každou oblast hodnocení budou stanoveny otázky (kritéria), která se budou bodově hodnotit. Tím, že budou kritéria a bodové hodnocení pevně stanoveny, bude co nejvíce omezen pocit subjektivního hodnocení založeného na mimopracovních vztazích. Tento pocit bude také omezen tím, že na hodnocení budou spolupracovat oba vedoucí daného zaměstnance (specializovaný i projektový vedoucí).

Hodnocení výkonu nad rámec pracovních povinností – Merz 2012

Každý ze zaměstnanců společnosti Merz s.r.o. by měl svým dílem a svou aktivitou přispět k tomu, aby společnost dosáhla svých vytyčených cílů a své vize:

„Díky kvalitním produktům a službám z oblasti informačních technologií a zodpovědnému přístupu ke každému zákazníkovi budeme váženým, důvěryhodným a vyhledávaným obchodním partnerem a obávaným konkurentem“¹⁸

Hodnocení výkonu nad rámec pracovních příležitostí tzv. program Merz 2012 by měl dát všem zaměstnancům možnost k jejich individuálnímu přispění daných cílů a dané vize. Každý zaměstnanec vždy do 31.3. daného roku ve spolupráci se svým přímým nadřízeným (nadřízeným specializovaného segmentu) vytvoří bodový plán, ve kterém uvede jednotlivé aktivity a procesy, kterými dopomůže k dosažení cíle Merz 2012 (dosažení podnikových cílů a vize společnosti). Aktivity, které budou v tzv. Kartě zaměstnance Merz 2012 uvedeny, nesmí být takové, které se po daném zaměstnanci standardně vyžadují a které jsou jeho každodenní náplní (smyslem celého tohoto programu je, aby každý zaměstnanec udělal pro společnost něco navíc).

Vyplněné karty se k 31.3. odevzdají na personální oddělení a budou muset být schváleny vedoucím pobočky. Vždy nejpozději k 31.8. by mělo být provedeno vyhodnocení provedení daných aktivit ve spolupráci s vedoucím specializovaného segmentu a daného zaměstnance, přičemž toto vyhodnocení slouží zejména k sumarizaci dosažených a splněných cílů a k vyčlenění aktivit a cílů, které je nutno ještě splnit. Nejpozději k 31.12. bude posléze provedeno finální vyhodnocení Karty zaměstnance Merz 2012, které bude provádět nadřízený zaměstnanec (specializovaného segmentu) a se svým hodnocením zaměstnance obeznámí. Výsledkem hodnocení bude procentuální ukazatel, jak své aktivity, které dělal nad rámec svých pracovních povinností, splnil (například bude výsledkem, že zaměstnanec své aktivity a úkoly nad rámec svých pracovních povinností, které si na začátku roku zadal, splnil na 80%).

V této fázi se dále dostáváme k výsledku, který by měl být jedním z hlavních motivačních faktorů, které k tomuto programu zaměstnance povedou. Zaměstnanci budou mít možnost získat 50% - 150% svého základního platu jako bonus, který je vázán právě na Kartu zaměstnance Merz 2012. Tento bonus nebude záviset čistě jen na splnění karty zaměstnance, ale také na dosažení cílů celé společnosti (zejména ekonomických cílů). Zde je nutno podotknout, že zaměstnanci musí být v průběhu roku informováni o tom, jak jsou

¹⁸ Merz - o společnosti, základní informace o působení firmy v oblasí software [online]. 2008 , [cit. 2010-04-15]. Dostupné: < <http://www.merz.cz/Ospol.html>>.

postupně dosahovány cíle společnosti. Například v červnu budou zaměstnanci informováni o tom, že ekonomické cíle společnosti jsou dosaženy na 40%. To bude zaměstnance motivovat k tomu, aby se co nejvíce zapojili do dění ve společnosti a aby byla z jejich strany snaha maximalizace užitku jejich práce.

Bonusové hodnocení bude vypočteno následovně:

$$B = k_{kz} \times k_p \times k_s \times P_z$$

- kde k_{kz} koeficient splnění karty zaměstnance (splněna na 80% -> $k_{kz} = 0.8$)
 k_p koeficient pozice
 k_s koeficient splnění cílů společnosti (cíle na 90% -> $k_s = 0.9$)
 P_z základní plat zaměstnance

Koeficient pozice je stanoven v tabulce koeficientů pozic, kde pro každou pozici ve společnosti je určen tento údaj. Tento fakt má za následek také motivaci v podobě postupu na vyšší pozice, protože ty mají koeficient pozice vyšší.

Tab. 2 - Koeficienty pozic

POZICE	KOEFICIENT
Programátor, DB Specialista, Správce	0.5
Personalista	0.5
Marketingový specialista	0.5
Vedoucí týmu	1.0
Vedoucí specializovaného segmentu	1.0
Vedoucí pobočky	1.5

Maximální bonus, který může zaměstnanec v systému program Merz 2012 získat je roven 150% jeho platu, jestliže bude na pozici vedoucího pobočky a jestliže budou dosaženy ekonomické cíle společnosti na 100%. Jestliže budou ekonomické cíle společnosti přesáhnuty, je možné získat větší bonusové odměnění, podle míry přesažení. Bonusové odměny by měly být vyplaceny v průběhu měsíce února, protože v lednu bude vyhodnoceno dosažení cílů společnosti.

Hodnocení rozvoje zaměstnanců

Poslední ze tří částí hodnocení zaměstnanců je zaměřena na hodnocení jejich schopností a využití možností jejich rozvoje. Využitím rozvojových možností se myslí zejména využití vnitropodnikového vzdělávání (bude zmíněno v další části zaměřené na změny) a také využití samostudia, přičemž mezi rozvoj je zde bráno v potaz také kritérium zapojení do řešení různých problémů.

Hodnocení rozvoje zaměstnanců bude podobně jako hodnocení pracovního výkonu probíhat formou hodnocení od vedoucího projektového týmu a vedoucího specializovaného segmentu, přičemž, ale zde bude kladen větší důraz na hodnocení vedoucího specializovaného segmentu, protože ten by měl lépe ohodnotit jednotlivé získané schopnosti a dovednosti daného zaměstnance.

Opět by bylo toto hodnocení prováděno formou hodnotících kritérií, rozdělených do několika kategorií a postupně by bylo každé kritériu hodnoceno bodováním jednotlivých faktorů. Výsledek by byl posléze součinem jednotlivých bodových hodnocení kritérií a jejich váhových koeficientů. Pro každou z typů pozic by byly hodnoceny jiné kritéria a také váhové koeficienty mezi jednotlivými pozicemi by byly různé tak, aby zohledňovaly požadavky na pracovníky na jednotlivých pozicích.

Hodnocení rozvoje zaměstnanců se bude ve velké míře podílet na jeho odměňování, přičemž podle tohoto hodnocení se bude pohybovat základní složka platu. Na základní složku platu budou mít vliv hodnocení výkonu a hodnocení rozvoje zaměstnanců, přičemž zde ale vždy bude muset být kladen důraz na poptávku a nabídku pracovníku na trhu práce tak, aby bylo odměňování ve společnosti Merz s.r.o. tržně konkurenceschopné.

Rizika a úskalí zavedení navrhovaných změn

- Hodnocení musí být vždy velmi dobře prodiskutováno s hodnocených zaměstnancem
- Otázky v hodnoceních musí být co nejvíce specifické (nesmí být příliš obecného charakteru)
- Nastavení podmínek pro získání bonusů musí být takové, aby bylo reálné a v silách jednotlivých zaměstnanců, tyto bonusy získat

Obr. 28 - Rizika a úskalí zavádění změny hodnocení a odměňování

Na výše uvedeném obrázku jsou ve stručnosti shrnuty největší rizika a úskalí zavádění daných změn v systému hodnocení a odměňování zaměstnanců. Velmi důležitým faktem je úskalí toho, že veškerá hodnocení by měla být vždy prodiskutována se

zaměstnancem a měl by být s nimi plně seznámen, což by mělo snížit možnosti vnímání nějakého nespravedlivého hodnocení. Samozřejmě je možné, že někteří zaměstnanci budou i přesto pociťovat nespravedlivost, ale tento fakt nejde žádným systémem naplno potlačit.

Je velmi důležité, aby otázky, které budou v hodnotících dokumentech (formulářích) byly co nejvíce specifické a ne jen obecného charakteru tak, aby byla co nejvíce odstraněna subjektivní složka hodnotících vedoucích a osobní vztahy na pracovišti.

3.1.3 Komunikace

Podle výše uvedených NON je jeden z největších problémů současné společnosti komunikace a to zejména komunikace na úrovni vedení k jejím podřízeným a celkově ke všem řadovým zaměstnancům. Tento problém částečně již řeší navrhovaná změna v oblasti organizačního uspořádání zaměstnanců. Tím že budou zavedeny pozice vedoucích jednotlivých poboček (vedoucí liberecké a vedoucí brněnské pobočky), dále pak pozice vedoucích specializovaných segmentů a vedoucí jednotlivých projektů by mělo dojít k tomu, že bude také lépe probíhat komunikace na projektech a uvnitř celé společnosti.

Dalším prvkem, který by měl zlepšit komunikace ve společnosti, by mělo být zavedení pravidelných projektových porad a také porad specializovaných segmentů. Projektové rady by měly mít pravidelný týdenní charakter, přičemž jejich délka by měla být přizpůsobována probíraným problémům a tématům. Porada by měla být časově i obsahově připravená a měl by být znám moderátor, který ji bude řídit (v případě těchto porad by to měl být vedoucí projektového týmu, přičemž může být vítanou změnou občasné prostřídání moderátorů s některým jiným zaměstnancem – ten ale musí být s dostatečným předstihem o tom, že bude danou poradou moderovat informován).

Týdenní projektové rady by měly být informativního charakteru, přičemž by měly zejména informovat o průběhu projektu, o harmonogramu prací na nastávající týden a také by měly částečně podávat zpětnou vazbu od zákazníka k pracovníkům. Délka informativní rady by se měla pohybovat mezi 45 – 60 minutami, přičemž bude záležet na aktuální situaci. Počítá se s tím, že čistý „informativní čas“ by měl být přibližně 30 minut a zbytek by měl být vyhrazen na diskuzi. Nejlepší doba, na pořádání rady by měla být po 13:00. Většina zaměstnanců má obědovou pauzu od 11 do 11:30, přičemž hned po obědové pauze není vhodné rady pořádat (je snižena pozornost a může se projevit únava). Ranní rady by také nemusely být nejvhodnější z důvodu zbytečného protahování rady ze strany zaměstnanců. Z výše uvedených důvodů, by měl být čas okolo 13:00

nejvhodnější. Samozřejmě i v tomto případě, bude záležet na ověření tohoto nastavení v praxi. U projektových porad informativního charakteru by měl být kladen důraz na to, aby se jich zúčastnili všichni zaměstnanci pracující na daném projektu.

Vedle týdenních informativních porad, je nutno také pořádat rozhodovací porady. Rozhodovací porady mají za úkol shromáždit zaměstnance, kteří jsou důležití pro učinění daných rozhodnutí a měli by se na nich podílet. Například různá rozhodnutí o použití daných technologií na jednotlivých projektech atd. Složení těchto porad by mělo být v pravomoci projektového vedoucího a také vedoucího specializovaného segmentu, kterého by se daný problém týkal. Délka porady se bude odvíjet podle náročnosti rozhodnutí, ale i přesto by měla být dopředu známa, přičemž alespoň s minimálním předstihem, musí být také znám čas konání porady.

ZÁVĚR

Smyslem celé práce bylo navrhnutí takových změn, které by vedly k dosažení cíle v podobě zlepšení ekonomické situace společnosti, čímž mělo být dosaženo efektivnější personální práci a s tím spojeným zvýšeným ziskem společnosti Merz s.r.o.

Bohužel brněnská pobočka společnosti Merz s.r.o., na kterou se práce zaměřovala, byla „přetransformována“ ve společnost Matrix informatics s.r.o. na kterou byl podán po jejím dvouměsíčním působení na trhu návrh na insolvenční řízení a posléze návrh na konkurz. Tyto fakta zapříčinily, že přínosy práce nelze již hodnotit v praktickém nasazení, ale jen v teoretické rovině a v rovině úvah.

Důležitým prvkem celé práce je její analytická část, kde byl kladen zejména důraz na dotazované pracovníky na co největší objektivitu, které bylo podle dosažených výsledků dosaženo (toto lze hodnotit zejména z pohledu vyváženosti názorů), přičemž objektivitu bylo dosaženo také tím, že v analytické části byly dotazovány obě strany (vedení i řadoví zaměstnanci).

Navrhované změny by měly zlepšit zejména komunikaci a motivovanost zaměstnanců ve společnosti, což by šlo posléze nejlépe změřit dalším průzkumem mezi zaměstnanci. Dalším ukazatelem, který by měl reprezentovat kvalitu provedených změn, by mělo být hodnocení projektů, zejména jejich časového zvládnutí a kvality prvotních řešení (měřítko míry předělávání jednotlivých částí) a také spokojenosti koncového zákazníka.

Jednou z navrhovaných změn je také nový systém hodnocení a odměňování zaměstnanců, přičemž v jedné z částí hodnocení (hodnocení výkonu nad rámec pracovních povinností) je použita tabulka s bonusovými koeficienty pro jednotlivé pozice. Koeficienty byly zvoleny s cílem co nejlepší motivace zaměstnanců k práci, postupu na vyšší pozice, ale také s přihlédnutím na co nejnižší zatížení výdajové stránky rozpočtu společnosti. Hodnoty koeficientů by bylo ale potřeba ověřit v praxi, přičemž by bylo nutno vyhodnotit dopady jejich velikosti a posléze tyto koeficienty s přihlédnutím k těmto faktům upravit.

I přes výše uvedené komplikace, které se ve společnosti za poslední dobu udály se domnívám, že při zavedení navrhovaných změn by bylo dosaženo patřičného cíle.

LITERATURA

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVA, E., NOVY, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2004. ISBN 80-250-0512-4.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 2004. ISBN 80-251-0223-7
- DRDLA, M., RAIS, K. *Reengineering: Řízení změn ve firmě*. 2001. ISBN 80-7226-411-7
- HORVÁTOVÁ, P., ČOPÍKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích*. 1.vyd. 2007. ISBN 978-80-248-1629-6
- HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. 2008. ISBN 978-80-210-4537-8
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení: teoretická východiska*. 2004. ISBN 80-86432-97-7.
- Komunikace - Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. 2009 , [cit. 2009-12-09].
Dostupné: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Komunikace>>.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007. ISBN 80-247-2202-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2004. ISBN 80-7261-033-3
- Merz - o společnosti, základní informace o působení firmy v oblasti software* [online]. 2008 , [cit. 2010-04-15]. Dostupné: <<http://www.merz.cz/Ospol.html>>.
- MILKOVICH, G., BOUDREAU, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- REAY, D.G. *Understanding How People Learn*. 1994. ISBN 0-89397-430-7
- SMÉKAL, V. *Uvedení do psychologie osobnosti*. 2002. ISBN 80-86598-65-9
- STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. 2008. ISBN 978-80-86946-67-2.
- STÝBLO, J. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. 1998. ISBN 80-7168-616-1.
- ŠPALKOVÁ, D. *Personální management*. 1.vyd. 2004. ISBN 80-210-3502-1.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- Vybrané teorie motivace k vedení lidí* [online]. 2006 [cit. 2010-01-29]. Vedeme.cz Leadership. Dostupné z WWW:<http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=85:teorie-motivace&catid=65:teorie-motivace&Itemid=214>.

PŘÍLOHY

Seznam příloh

Dotazník personální práce ve společnosti Merz s.r.o.	82
Vyhodnocení dotazníku personální práce ve společnosti Merz s.r.o.....	91
Karta zaměstnance Merz 2012	105

Dotazník personální práce společnosti Merz s.r.o.

Dobrý den,

mé jméno je Radim Brener a chtěl bych Vás požádat o chvíli Vašeho času k vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je vytvořen a bude dále vyhodnocen za účelem analýzy personální práce společnosti Merz s.r.o. (její brněnské pobočky). Za tímto účelem, jsou osloveni všichni pracovníci, kteří ve společnosti působili v letech 2008 a 2009.

Analýza personální práce je částí mé diplomové práce na fakultě podnikatelské v Brně, přičemž je možno říci, že celková analýza bude základním kamenem této práce a v mnohém se budou od této analýzy odvíjet výsledné závěry a s tím spojený nově navržený koncept personální práce ve společnosti Merz s.r.o., pomocí něhož se dalo předejít ukončení činnosti brněnské pobočky. Ukončením činnosti je zde myšleno vytvoření společnosti Matrix informatik s.r.o., na kterou byl posléze podán insolvenční návrh.

Jestliže budete mít zájem, budou Vám samozřejmě výsledky tohoto výzkumu a posléze i celá diplomová práce k dispozici na požádání.

Rád bych také podotkl, že s veškerými informacemi, které zde uvedete, bude zacházeno diskrétně a nebudou jakkoliv zneužity, ani nikde nebudou prezentovány jednotlivé vyplněné dotazníky, ale maximálně až jejich vyhodnocení (globální pohled na celý proces dotazování). Veškeré informace budou sloužit jen ke svému primárnímu účelu, čímž je provést výše popsany průzkum a použít data z něj zjištěná v diplomové práci. Předem Vám děkuji za věnovaný čas a za co nejpřesnější odpovědi, přičemž se prosím snažte být objektivní a nenechte se ovlivnit poslední fází Vašeho působení ve společnosti, kdy bylo na společnost podáno zahájení insolvenčního řízení.

*Povinné pole

TOP MANAGEMENT

Otázky v tomto oddílu se týkají převážně top managementu brněnské pobočky společnosti Merz s.r.o. (P.Bárta).

1. Byli vedoucí pracovníci brněnské pobočky pro svou funkci dostatečně kvalifikováni? *

- Vůbec
- Spíše ne
- Spíše ano
- Zcela

2. Ohodnoťte, jaké dle vás měl top management zkušenosti a znalosti v *ekonomické* oblasti? *

- Nadbytečné
- Spíše nadbytečné
- Odpovídající
- Spíše nedostačující
- Nedostačující

3. Ohodnoťte, jaké dle vás měl top management zkušenosti a znalosti v *personální* oblasti? *

- Nadbytečné
- Spíše nadbytečné
- Odpovídající
- Spíše nedostačující
- Nedostačující

4. Ohodnoťte, jaké dle vás měl top management zkušenosti a znalosti v *technické* oblasti? *

- Nadbytečné
- Spíše nadbytečné
- Odpovídající

- Spíše nedostačující
- Nedostačující

5. Měl podle Vás management zájem o dění na pracovišti? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Byl podle Vás management společnosti tím pravým "profesním" vzorem pro své zaměstnance? *

Profesním vzorem je zde myšleno vzorem v pracovním pojetí.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Byl podle Vás management společnosti tím pravým "lidským" vzorem pro své zaměstnance? *

Lidským vzorem je zde myšleno vzorem v osobním pojetí (chování, vystupování atd.).

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Měl vedoucí pobočky osobní autoritu? *

Získanou svými osobními vlastnostmi, které ho opravňovaly k vykonávání jeho funkce.

- Ano
- Ne

9. Měl vedoucí pobočky morální autoritu? *

Získanou svým chováním.

- Ano
- Ne

10. Zde můžete napsat shrnutí Vašich pocitů vůči top managementu společnosti.

VEDOUCÍ TÝMU

Otázky v tomto oddílu se týkají Vašeho vedoucího týmu, pod kterým jste pracovali (L.Kresta, P.Bárta atd.).

1.Kdo byl Váš přímý nadřízený (vedoucí týmu)? *

2. Důvěřovali jste svému přímému nadřízenému v tom, že kroky které dělá, jsou pro dobro společnosti? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

3. Důvěřovali jste svému přímému nadřízenému v tom, že kroky které dělá, jsou pro dobro jeho podřízených? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

4. Dokázal Vás váš přímý nadřízený nadchnout a motivovat pro vaši práci? *

- Ano
- Ne

4. Myslíte si, že byl Váš přímý nadřízený pro jeho pozici kvalifikovaný *

- Vůbec
- Spíše ne
- Spíše ano
- Zcela

5. Měli jste ve společnosti nějaký profesní vzor? *

Profesním vzorem je zde myšleno vzorem v pracovním pojetí.

- Ano
- Ne

6. Jestliže jste měli ve společnosti nějaký profesní vzor, kdo jím byl?

7. Měli jste ve společnosti nějaký lidský vzor? *

Lidským vzorem je zde myšleno vzorem v osobním pojetí (chování, vystupování atd.).

- Ano
- Ne

8. Jestliže jste měli ve společnosti nějaký lidský vzor, kdo jím byl?

Lidským vzorem je zde myšleno vzorem v osobním pojetí (chování, vystupování atd.).

9. Jaká byla atmosféra v týmu ve kterém jste pracoval? *

- Velmi přátelská
- Přátelská
- Moc přátelská ne
- Vysoce konkurenční

9. Měl Váš přímý vedoucí osobní autoritu (získanou svými osobními vlastnostmi, které ho opravňovaly k vykonávání jeho funkce)? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Měl Váš přímý vedoucí morální autoritu (získanou svým chováním)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Zde můžete napsat shrnutí Vašich pocitů vůči Vaším přímým nadřízeným.

PROJEKTY

Otázky v tomto oddílu se týkají práce na jednotlivých projezech.

1. Myslíte si, že na projekty byl vyhrazen dostatečný časový fond?

- Nadbytečný
- Spíše nadbytečný
- Odpovídající
- Spíše nedostačující
- Nedostačující

2. Jak kvalitní podle Vás byla komunikace se zákazníkem na projektech? *

- Výborná
- Velmi dobrá
- Průměrná
- Špatná
- Velmi špatná

3. Bylo složení týmů, které zpracovávaly projekty, adekvátní k obtížnosti projektů? *

Týmy byly zkušené

- Zbytečně
- Přiměřeně
- Mělo

4. To že se projekty neodevzdávaly v termínech bylo podle Vás způsobeno*

- Nezkušeností týmu
- Nedostatkem času
- Špatnými výkony
- Nepřesností zadání
- Počtem zaměstnanců

5. Měl jste zpětnou vazbu o tom, jak je zákazník spokojen s projektem? *

- Pravidelnou
- Nepřímou (z doslechu)
- Žádnou

6. Myslíte si, že řešení jednotlivých vzniklých problémů na jednotlivých projektech bylo *

- Dostatečně rychlé
- Oddalovalo se
- Neřešily a skrývaly se

7. Zde můžete napsat další fakta a pocity, o kterých si myslíte, že byly v oblasti projektů důležité a na které zde nepadla otázka.

KOMUNIKACE

Otázky v tomto bloku se budou týkat převážně tématu komunikace ve společnosti Merz s.r.o.

1. Jak fungovala podle Vás komunikace uvnitř týmu? *

- Vůbec
- Spíše špatně
- Dobře
- Velmi dobře
- Výborně

2. Jak fungovala podle Vás komunikace s nadřízenými? *

- Vůbec
- Spíše špatně
- Dobře
- Velmi dobře
- Výborně

3. Dostávali jste zpětnou vazbu o tom, jak odvádíte svou práci? *

- Ano
- Ano, ale zřídka
- Ne

4. Byla špatná komunikace důvodem k nezvládnutí práce v daném časovém fondu? *

- Nikdy
- Spíše ne
- Spíše ano
- Často

5. Byly pravidelné porady ohledně dění na projektech? *

- Ano, počet byl dostačující
- Ano, počet byl nedostačující
- Ne

6. Porady ohledně dění na projektu jste brali jako možnost *

- Možnost jak zabít čas
- Něco se dozvědět
- Říci svůj názor

7. Měli jste možnost projevit své názory a byly tyto možnosti dostatečné? *

- Ano měli a možnosti byly dostatečné
- Ano měli, ale možností bylo málo
- Ne neměli

8. Byl jste informován o průběhu projektu? *

- Dostatečně
- Odpovídající měrou
- Nedostatečně

HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

Tento blok se zaměřuje na otázky ohledně hodnocení a odměňování Vašeho pracovního výkonu.

1. Myslíte si, že bylo hodnocení a odměňování ve firmě spravedlivé?

- Ano
- Ne

2. Jestliže si myslíte, že bylo hodnocení a odměňování ve firmě nespravedlivé, uveďte prosím proč

3. Hladina platů byla podle Vás ve společnosti *

- Podprůměrná
- Průměrná
- Nadprůměrná

4. Myslíte si, že zvyšování a snižování odměňování bylo ve společnosti odpovídající výkonům zaměstnanců *

- Ano
- Ne

5. Na čem, podle Vás bylo založeno odměňování zaměstnanců ve společnosti (na výkonnosti, na oblibě, na zkušenostech atd.)? *

6. Myslíte si, že jste byl ve společnosti odměňován *

- Podprůměrně
- Průměrně
- Nadprůměrně

7. Možnosti jak svou práci dosáhnout zvýšení finančního ohodnocení byly? *

- Nadbytečné
- Spíše nadbytečné
- Odpovídající
- Spíše nedostačující
- Nedostačující

8. Jaké byly možnosti jak dosáhnout zvýšení finančního ohodnocení? *

9. Bylo pro Vás vaše finanční ohodnocení dostačující?

- Ne
- Krátkodobě ano
- Dlouhodobě ano

MOTIVACE

Otázky v této části jsou zaměřeny na oblast motivace pracovníků.

1.Co bylo Vaší hlavní motivací, která Vás motivovala k práci? *

2.Co si myslíte, že by Vás dokázalo nejlépe motivovat ve společnosti? *

3.Myslíte si, že tím že by Vás někdo nebo něco více motivovalo, by jste byl schopen podávat výkony *

- Stejně
- O něco lepší
- O hodně lepší

4.Vypište 5 věcí, které Vás dokáží co nejlépe motivovat (seřad'te tento seznam podle toho jak Vás dokáží dané věci silně motivovat, přičemž na první místo dejte tu věc, která Vás dokáže z těchto věcí motivovat nejlépe) *

5.Myslíte si, že jste byl ve své práci doceněn (měl jste uznání za to co odvádíte)? *

- Nadbytečně
- Spíše nadbytečně
- Odpovídající měrou
- Spíše nedostatečně
- Nedostatečně

6.Byly ve firmě tolerovány špatné výkony? *

- Ano
- Ne

7. Jestliže si myslíte, že u některých pracovníků byly tolerovány špatné výkony, napište prosím, proč podle Vás byly tolerovány

8. Jak moc byla podle Vás důležitá Vaše práce, kterou jste ve společnosti dělal? *

- Velmi silně
- Spíše silně
- Normálně
- Spíše nedůležitá
- Nedůležitá

VZDĚLÁVÁNÍ

Tento blok je zaměřen na otázky ohledně oblasti vzdělávání a rozvoje.

1. Kolik vzdělávacích aktivit jste za poslední rok ve společnosti absolvoval?*

Jsou myšleny vzdělávací aktivity podporované společností.

2. Myslíte si, že počet vzdělávacích aktivit byl *

- Nadbytečný
- Spíše nadbytečný
- Odpovídající
- Spíše nedostačující
- Nedostačující

3. Uveďte aktivity tyto vzdělávací aktivity

4. Co Vás vedlo k tomu, tyto vzdělávací aktivity absolvovat

- Profesní rozvoj
- Finanční ohodnocení
- Jiný důvod (jaký ...)

5. Myslíte si, že měly vzdělávací aktivity, které jste absolvoval nějaký přínos?

- Ano
- Ne

6. Jestliže si myslíte, že měly vzdělávací aktivity, které jste absolvoval nějaký přínos, napište prosím jaký pro Vás měly přínos?

7. Myslíte si, že společnost nabízela vzdělávací aktivity hlavně s cílem Vašeho osobního rozvoje? *

- Ano
- Ne

8. Jestliže si nemyslíte, že společnost nabízela vzdělávací aktivity hlavně s cílem Vašeho osobního rozvoje, uveďte prosím důvod, který si myslíte, že byl tou příčinou, že společnost nabízela vzdělávací aktivity

9. Byli ve společnosti pracovníci, od kterých jste se mohli učit a tím se také osobně rozvíjet? *

- Ano
- Ne

VNÍMÁNÍ SPOLEČNOSTI

Otázky v tomto bloku se budou věnovat tomu, jak jste společnost vnímali.

1. Jak hodně jste se cítili součástí společnosti? *

- Velmi silně
- Spíše silně
- Normálně
- Spíše slabě
- Velmi slabě

2. Myslíte si že brněnská pobočka byla oproti liberecké centrále z pohledu top managementu, vlastníků, společníků a jednatelů *

- Více opomíjena top managementem společnosti
- Na stejné pozici
- Více upřednostňována

3. Myslíte si, že konec společnosti byl zapříčiněn ekonomickou krizí? *

Společnost je zde myšlena společnost Matrix informatics s.r.o., přičemž je ale vnímána jako velmi podobný a navazující celek brněnské pobočky Merz s.r.o.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

4. Jak dlouho jste byli schopni si představit Vaše působení ve společnosti? *

5. Z jakého důvodu by jste odešli od společnosti k jinému zaměstnavateli? *

6. Vnímali jste společnost jen jako „přestupní stanici“ (jen k tomu získat praxi a ihned odejít)? *

- Ano
- Ne

OSOBNÍ

Tento blok se bude věnovat otázkám, které budou pro Vás osobní.

1. Jak se jmenujete?

2. Jak dlouho jste pracoval u společnosti? *

3. Nastoupili jste ke společnosti hned po dokončení školy? *

Byl to Váš první zaměstnavatel na HPP.

- Ano
- Ne

4. Na jaké pozici jste pracoval ve společnosti? *

- Vedoucí týmu
- Řadový pracovník

5. Kolik Vám je let?

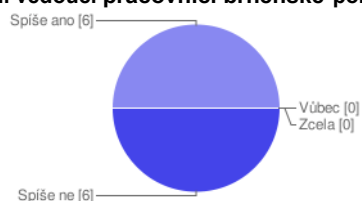
6. Jakou jste měl praxi v oboru před nástupem do společnosti (počítejte také praxi při studiu)?

Vyhodnocení dotazníků personální práce ve společnosti Merz s.r.o.

TOP MANAGEMENT

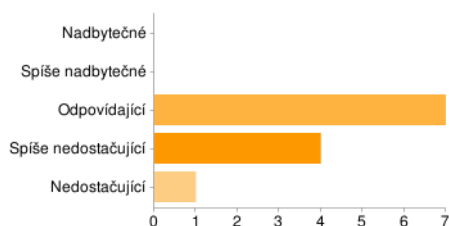
Otázky v tomto oddílu se týkají převážně top managementu brněnské pobočky společnosti Merz s.r.o. (P.Bárta).

Byli vedoucí pracovníci brněnské pobočky pro svou funkci dostatečně kvalifikováni?



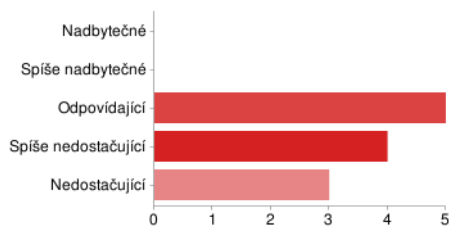
Vůbec	0
Spíše ne	6
Spíše ano	6
Zcela	0

Ohodnoťte, jaké dle vás měl top management zkušenosti a znalosti v ekonomické oblasti?



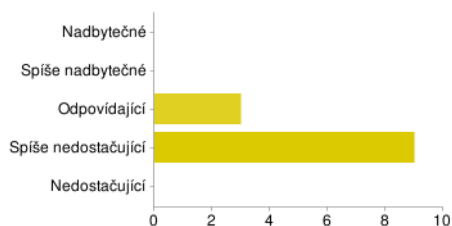
Nadbytečné	0
Spíše nadbytečné	0
Odpovídající	7
Spíše nedostačující	4
Nedostačující	1

Ohodnoťte, jaké dle vás měl top management zkušenosti a znalosti v personální oblasti?



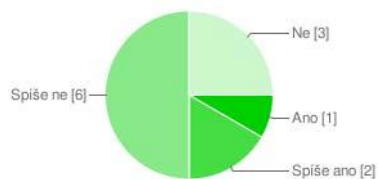
Nadbytečné	0
Spíše nadbytečné	0
Odpovídající	5
Spíše nedostačující	4
Nedostačující	3

Ohodnoťte, jaké dle vás měl top management zkušenosti a znalosti v technické oblasti?



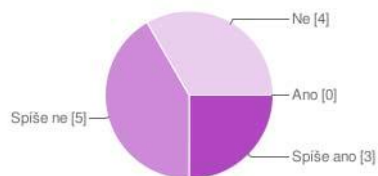
Nadbytečné	0
Spíše nadbytečné	0
Odpovídající	3
Spíše nedostačující	9
Nedostačující	0

Měl podle Vás management zájem o dění na pracovišti?



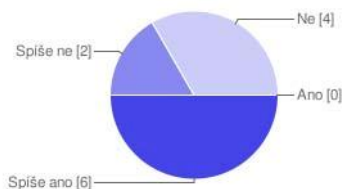
Ano	1
Spíše ano	2
Spíše ne	6
Ne	3

Byl podle Vás management společnosti tím pravým "profesním" vzorem pro své zaměstnance?



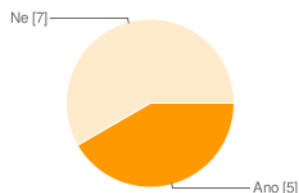
Ano	0
Spíše ano	3
Spíše ne	5
Ne	4

Byl podle Vás management společnosti tím pravým "lidským" vzorem pro své zaměstnance?



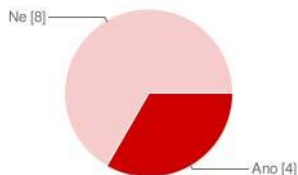
Ano	0
Spíše ano	6
Spíše ne	2
Ne	4

Měl podle Vás vedoucí brněnské pobočky osobní autoritu?



Ano	5
Ne	7

Měl podle Vás vedoucí brněnské pobočky morální autoritu?



Ano	4
Ne	8

Zde můžete napsat shrnutí Vašich pocitů vůči top managementu společnosti.

Ako najväčší nedostatok vidím to, že rozdeľovanie práce bolo dosť chaotické, na jednej strane boli ľudia, ktorí pracovali nad možnosťami a na strane druhej tam boli aj takí, ktorí nemali čo robiť, alebo neboli k tomu motivovaní. Co v konečnom dôsledku demotivovalo aj ostatných | rádeji bez komentare, musel bych použiť sprostá slova | Takhle někoho zaškatulkovat není zrovna jednoduché. Ten, kdo si to nikdy nezkusil neví o čem management společnosti je. Nikdy to není černobíle a nikdy to není dokonalé. pozn: Neznám nikoho, kdo by měl "Nadbytečné znalosti a zkušenosti" mě dává smysl až kategorie odpov...

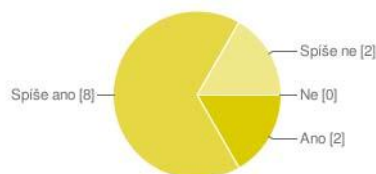
VEDOUcí TÝMU

Otázky v tomto oddílu se týkají Vašeho vedoucího týmu, pod kterým jste pracovali (L.Kresta ,P.Bárta atd.).

Kdo byl Váš přímý nadřízený (vedoucí týmu)?

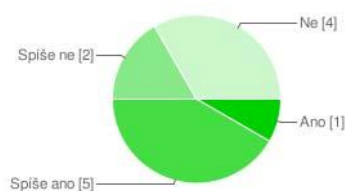
Kresta i Bárta (0; | L. Kresta | L. Kresta | ze začátku Premek Malis, pak se da rict ze ani nevím(barta)...., | P.Bárta | Lubos | Kresta | P.Bárta | L. Kresta | F.Štefela | L. Kresta | P.Bárta

Důvěřovali jste svému přímému nadřízenému v tom, že kroky které dělá, jsou pro dobro společnosti?



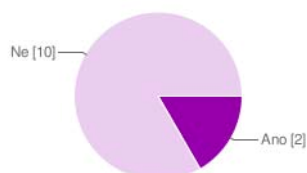
Ano	2
Spíše ano	8
Spíše ne	2
Ne	0

Důvěřovali jste svému přímému nadřízenému v tom, že kroky které dělá, jsou pro dobro jeho podřízených?



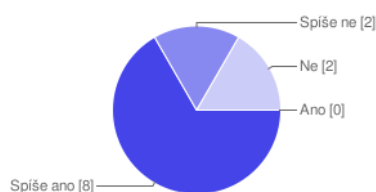
Ano	1
Spíše ano	5
Spíše ne	2
Ne	4

Dokázal Vás váš přímý nadřízený nadchnout a motivovat pro vaši práci?



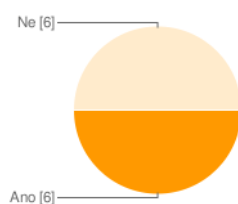
Ano	2
Ne	10

Myslíte si, že byl Váš přímý nadřízený pro jeho pozici kvalifikovaný



Ano	0
Spíše	8
Spíše ne	2
Ne	2

Byl ve společnosti nějaký profesní vzor?

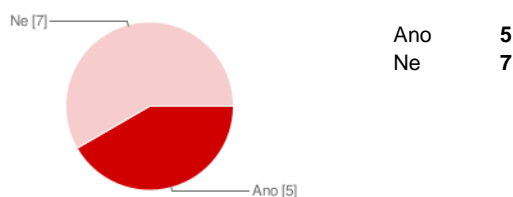


Ano	6
Ne	6

Jestliže jste měli ve společnosti nějaký profesní vzor kdo jím byl?

F.Horký | F. Horký, M. Mlatilík | Malis, Kresta, Franta | Franta | František Horký | Martin Mlatilík

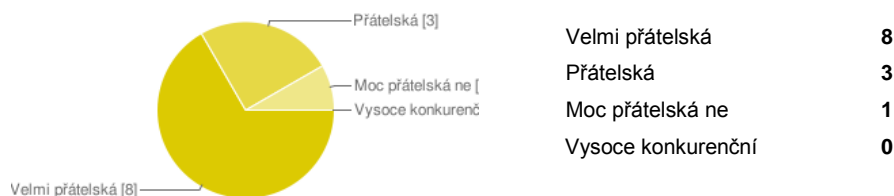
Měli jste ve společnosti nějaký lidský vzor?



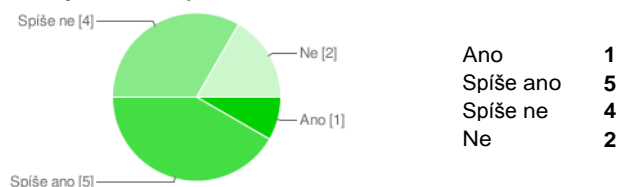
Jestliže jste měli ve společnosti nějaký lidský vzor, kdo jím byl?

František Horký | F. Horký | Přemysl Mališ

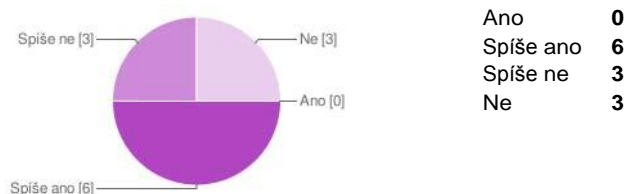
Jaká byla atmosféra v týmu, ve kterém jste pracoval?



Měl Váš přímý vedoucí osobní autoritu (získanou svými osobními vlastnostmi, které ho opravňovaly k vykonávání jeho funkce)?



Měl Váš přímý vedoucí morální autoritu (získanou svým chováním)?



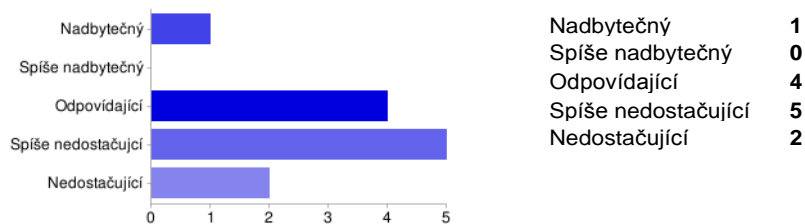
Zde můžete napsat shrnutí Vašich pocitů vůči Vaším přímým nadřízeným.

Snaha sa ceni... | Pracoval jsem v různých týmech pro různé vedoucí, snad skoro všechny. Každý svou úlohu zvládal po svém a na základě vlastních zkušeností. Čím větší zkušenosti tím "lepší" vedoucí. | Dostí naladový. Bez konkrétních představ jak by mělo co a jak fungovat. | Pracovník stylu od-do, přišlo mi, že ho vývoj projektu moc netrápil.

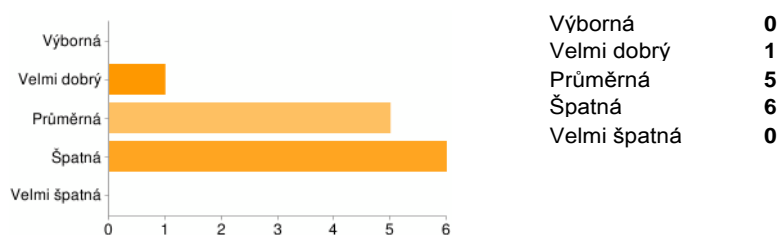
PROJEKTY

Otázky v tomto oddílu se týkají práce na jednotlivých projektech.

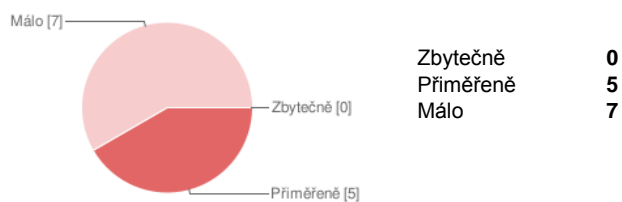
Myslíte si, že na projekty vyhrazený časový fond byl



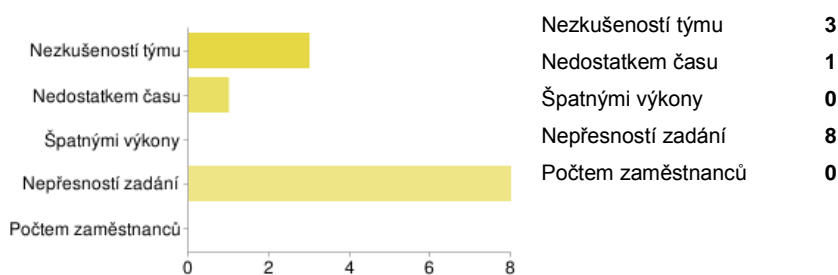
Jak kvalitní podle Vás byla komunikace se zákazníkem na projektech?



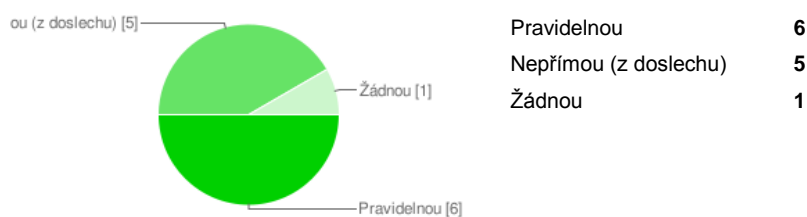
Bylo složení týmů, které zpracovávaly projekty, adekvátní k obtížnosti projektů?



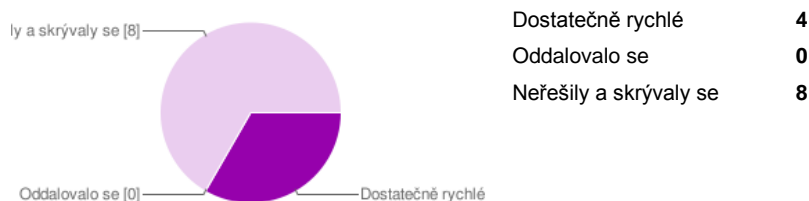
To že se projekty neodevzdávaly v termínech, bylo podle Vás způsobeno



Měl jste zpětnou vazbu o tom, jak je zákazník spokojen s projektem?



Myslíte si, že řešení jednotlivých vzniklých problémů na jednotlivých projektech bylo



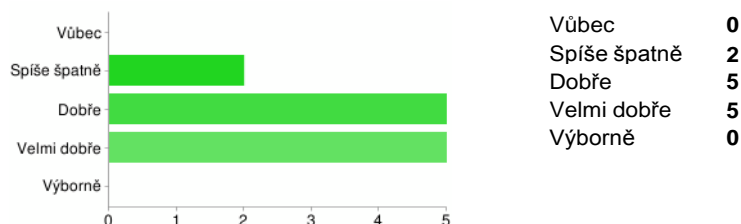
Zde můžete napsat další fakta a pocity, o kterých si myslíte, že byly v oblasti projektů důležité a na které zde nepadla otázka.

Analýza na projektu LPM byla zpracována velmi špatně... a od toho se odvíjely další problémy... | Myslím že zaměstnanci byli síkovny a snazenlivy, ale potřebovali niekoho so skusenostami, ktory by ich naviedol spravnym smerom a vyhli sa tak slepim ulickam. To po odchode M.Matilika sa podarilo az F. Horkemu co bolo myslim 2 roky, bez nejakeho skuseného cloveka. | Opet se neda jednoznacne vse zaskatulkovat. Lidi byli proste ti co byli a na projektech se delalo co se dalo, aby to nejak dopadlo. "Kdo chce letat musi se napred naucit chodit, nikdo nemuze hned letat." | Nekompetentni a malo zkuseni pra [...]

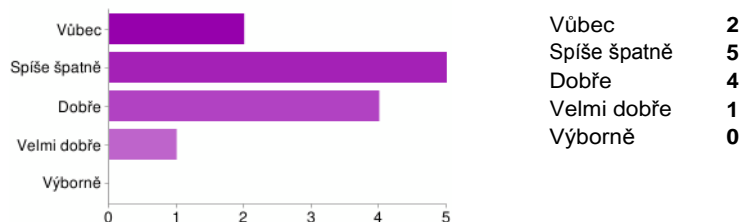
KOMUNIKACE

Otázky v tomto bloku se budou týkat převážně tématu komunikace ve společnosti Merz s.r.o.

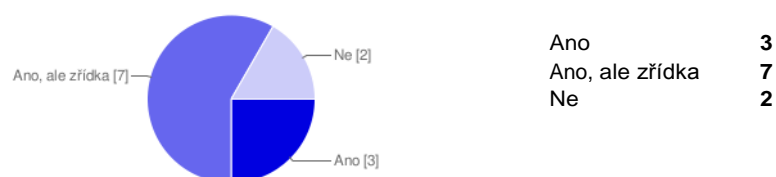
Jak fungovala podle Vás komunikace uvnitř týmu?



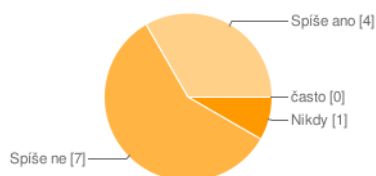
Jak fungovala podle Vás komunikace s nadřízenými?



Dostávali jste zpětnou vazbu o tom, jak odvádíte svou práci?

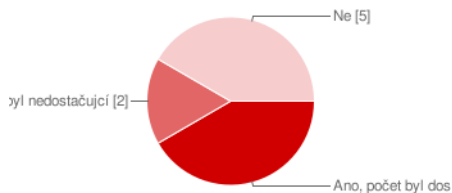


Byla špatná komunikace důvodem k nezvládnutí práce v daném časovém fondu?



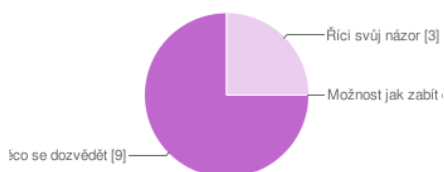
Nikdy	1
Spíše ne	7
Spíše ano	4
Často	0

Byly pravidelné porady ohledně dění na projektech?



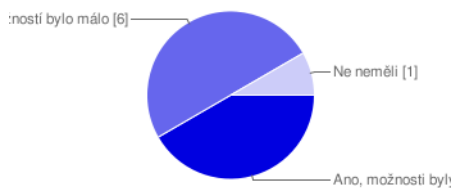
Ano, počet byl dostatečný	5
Ano, počet byl nedostatečný	2
Ne	5

Porady ohledně dění na projektu jste brali jako možnost



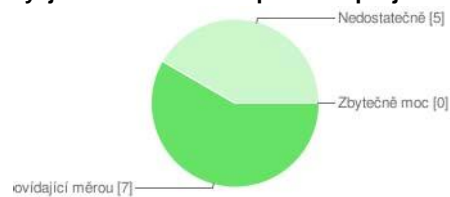
Možnost jak zabít čas	0
Něco se dozvědět	9
Říci svůj názor	3

Měli jste možnost projevit své názory a byly tyto možnosti dostatečné?



Ano, možnosti byly dostatečné	5
Ano, ale množství bylo málo	6
Ne neměli	1

Byl jste informován o průběhu projektu?

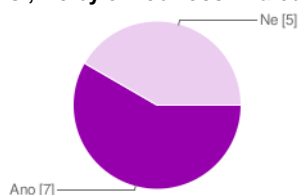


Zbytečně moc	0
Odpovídající měrou	7
Nedostatečně	5

HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

Tento blok se zaměřuje na otázky ohledně hodnocení a odměňování Vašeho pracovního výkonu.

Myslíte si, že bylo hodnocení a odměňování ve firmě spravedlivé?

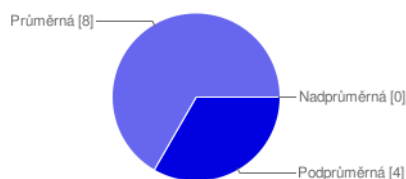


Ano	7
Ne	5

Jestliže si myslíte, že bylo hodnocení a odměňování ve firmě nespravedlivé, uveďte prosím proč

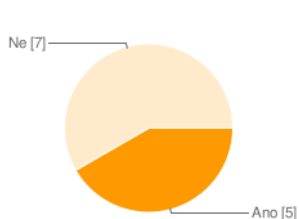
Mzda byla stanovována na základě uhádání si výše při nástupu, přišlo mi, že neměla příliš jasný rámec. | Pracoval jsem dost, i mimo prac. dobu, protože to požadoval projekt díky nedostatečnému naplánování (nestíhalo se), ale žádná (aspoň) sumička na víc nikdy nebyla, ani poděkování. Spíš pak před odevzdáním začal Bárta vyvíjet mimořádnou aktivitu a zájem o projekt, ale to bylo tak vše. Vše se po termínu vrátilo k normálu (myslím Bártu). | Za celou dobu 3 let jsem o nějakém odměňování za odvedenou práci nikdy od nikoho neslyšel. Byl to jen nějaký výmysl, který se nikdy neuskutečnil. Existovala motiva |...

Hladina platů byla podle Vás ve společnosti



Podprůměrná	4
Průměrná	8
Nadprůměrná	0

Myslíte si, že zvyšování a snižování odměňování bylo ve společnosti odpovídající výkonům zaměstnanců:

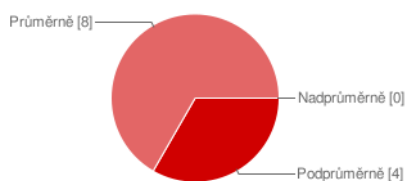


Ano	5
Ne	7

Na čem, podle Vás bylo založeno odměňování zaměstnanců ve společnosti (na výkonnosti, na oblibě, na zkušenostech atd.)?

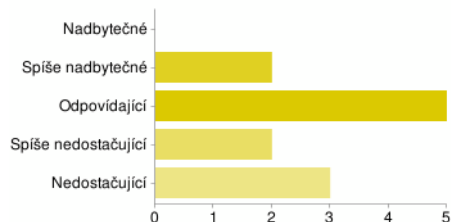
Obliha | Za tu chvíli, co jsem v Merz působil na tento bod nemám dostatečně objektivní názor.... | Podla subjektivneho pohladu veduceho pobočky. Moj osobny nazor je ze by sa malo pri hodnoteni viac komunikovat s priamim nadriadenym, ktory uzko spolupracuje s konkrétnym clovekom a tym padom vie o jeho práci viac detailov. | vykonnosť, zkusenosť, jak moc meli radi bartu | na výkonnosti | kdo nic nepokazi a moc nekecá | ukončených certikacnich zkouskach a na tom, co si zamestnanec vyhadal pri nastupu do zamestnani. Vicemene za co nastoupil, za to i odesel. | výkonsti, zkušenostech a zřejmě i oblibě | Při nástupu |...

Myslíte si, že jste byl ve společnosti odměňován



Podprůměrně	4
Průměrně	8
Nadprůměrně	0

Možnosti jak svou práci dosáhnout zvýšení finančního ohodnocení byly?

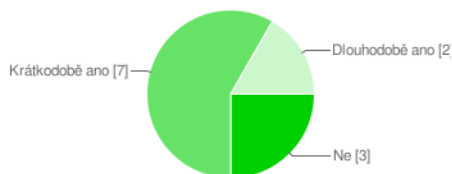


Nadbytečné	0
Spíše nadbytečné	2
Odpovídající	5
Spíše nedostačující	2
Nedostačující	3

Jaké byly možnosti jak dosáhnout zvýšení finančního ohodnocení?

Držet hubu a krok. Skákat tak jak se píská | Sebevzdělávání | Na upravy platov boli rocne intervali, mimo nich ta slo asi takzo. | certifikaty, milovani barty | certifikace | zvyseni kvalifikace - certifikaty uspech projektu | Nesmyslnymy certifikaty | nejsem si vědom | Jednou za 3 měsíce posezení nad kvalifikací, možné žádání. |... | Certifikace

Bylo pro Vás vaše finanční ohodnocení dostačující?



Ne	3
Krátkodobě ano	7
Dlouhodobě ano	2

MOTIVACE

Otázky v této části jsou zaměřeny na oblast motivace pracovníků.

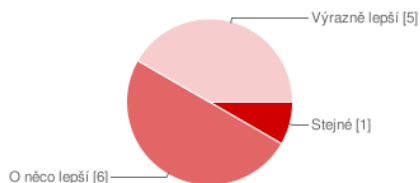
Co bylo Vaší hlavní motivací, která Vás motivovala k práci?

...Vůle dokončit projekt | Když člověk ví, že projekt funguje a ubírá se správným směrem. | peníze, první práce, chtít se vzdělávat, ale barta mi to nechutil | Peníze | spolupracovníci, prostředí | peníze | výsledek p...

Co si myslíte, že by Vás dokázalo nejlépe motivovat ve společnosti?

...Úspěch projektu | To že by som vedel že projekt na ktorom pracujem ma buducnost. A neskonci v polovici. | pochvaly | Peníze | prostředí | peníze | kolektiv, přístup vedoucích pracovníků k podřízeným, finanční ohod...

Myslíte si, že tím že by Vás někdo nebo něco více motivovalo, byste byl schopen podávat výkony

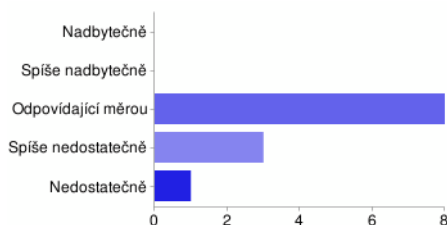


Stejně	1
O něco lepší	6
Výrazně lepší	5

Vypište 5 věcí, které Vás dokáží co nejlépe motivovat (seřadte tento seznam podle toho jak Vás dokáží dané věci silně motivovat, přičemž na první místo dejte tu věc, která Vás dokáže z těchto věcí motivovat nejlépe)

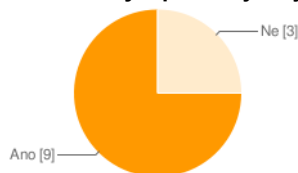
... | uznání práce ze strany nadřízených a obecně jejich chování prostor pro dělání vlastních rozhodnutí úspěch projektů motivovaný tým peníze | Úspěšnost projektu, v průběhu vyvoje + výsledek. Přátelská atmosféra. Plat. Vyhody v podobě práce z domu. | pochvala peníze lepší komunikace v týmech nějaký výhodný využitelný bonus | Peníze Peníze Peníze Peníze Peníze | prostředí spolupracovníci téma projektu dobře udelané zadání projektu (poradna analýza) velké projektové prémie | Peníze (odměny, zvýšení platu), nové věci, které se mohou naučit, dovolená navíc, stravenky, nic víc mě nenapadá | finanční ohodnocení...

Myslíte si, že jste byl ve své práci doceněn (měl jste uznání za to, co odvádíte)?



Nadbytečně	0
Spíše nadbytečně	0
Odpovídající měrou	8
Spíše nedostatečně	3
Nedostatečně	1

Byly ve firmě tolerovány špatné výkony?

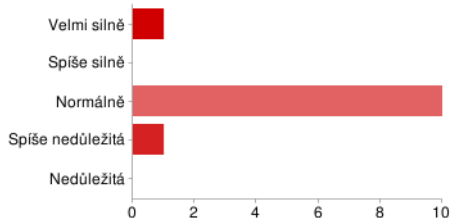


Ano	9
Ne	3

Jestliže si myslíte, že u některých pracovníků byly tolerovány špatné výkony, napište prosím proč podle Vás byly tolerovány

Protože to nikdo nesledoval a po odchodu L. Kresty neexistoval člověk který by to kontrolovat měl, protože F. Horký na to dostal pravomoce až prakticky před koncem celé té srandy... | Urcite percento hrálo to, kdo ako vychadzal s veducimi. | Z duvodu nezkušenosti. | Vágnost a špatný přístup vedení. | chybné procesní vedení - patrně vyšší vedení ani nevědělo, že se vede špatně (spíše nevede) | je mi záhadou... | rodinné důvody

Jak moc byla podle Vás důležitá Vaše práce, kterou jste ve společnosti dělal?



Velmi silně	1
Spíše silně	0
Normálně	10
Spíše nedůležitá	1
Nedůležitá	0

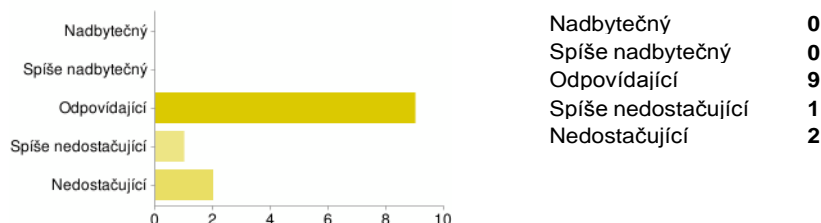
VZDĚLÁVÁNÍ

Tento blok je zaměřen na otázky ohledně oblasti vzdělávání a rozvoje.

Kolik vzdělávacích aktivit jste za poslední rok ve společnosti absolvoval?

2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1

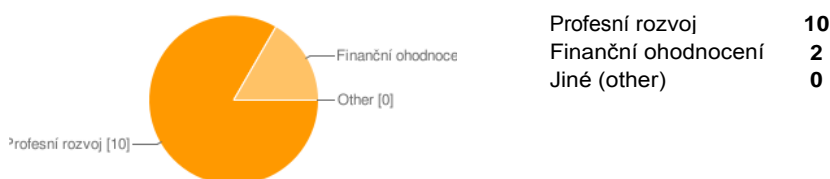
Myslíte si, že počet vzdělávacích aktivit byl



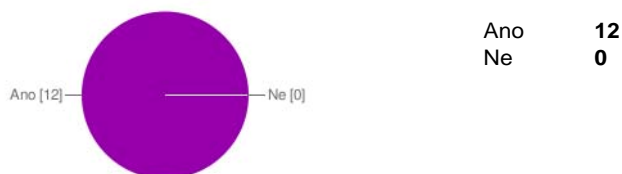
Uveďte aktivity, které Vám byly společností nabízeny

certifikace MS | Certifikace .NET, ASP.NET | certifikáty na MS produkty | jazyk certifikace | jazykové kurzy - angličtina
 proplacení certifikátu v případě úspěšného složení | snad jen certifikace, ale to jsem se musel učit sám, žádné kurzy |
 získání certifikátů | certifikace, angličtina | už si nevybavím.. | certifikace .NET | kurzy angličtiny, certifikace

Co Vás vedlo k tomu, tyto vzdělávací aktivity absolvovat



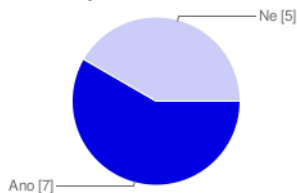
Myslíte si, že měly vzdělávací aktivity, které jste absolvoval nějaký přínos?



Jestliže si myslíte, že měly vzdělávací aktivity, které jste absolvoval nějaký přínos, napište prosím jaký pro Vás měly přínos?

Sehnal jsem díky nim novou práci | Rozšířil jsem si obzory | Clovek získal rozhled a při studiu sa na neho vždy aspon nico nalepi co nieje na skodu. | Studoval jsem to, co sem mohl pouzit pri práci, popr. bych vyuzil casem. | znalost technologie | lehka obnova znalosti - anglickina | financni - uspesne slozeni certifikatu | hledani noveho zamestnani | lepší orientace a přehled v použitých technologiích a tím i rychlejší práce | rozšíření kontextu vědění | obchodní školení - nový pohled na věc, kontakty | zvýšení kvalifikace, získání nových vědomostí Pozn.: Vše samozřejmě, pokud se zkoušky dělají poctivě. | Šlo o profesní r...

Myslíte si, že společnost nabízí vzdělávací aktivity hlavně s cílem Vašeho osobního rozvoje?

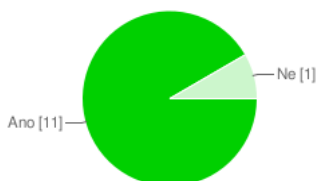


Ano 7
Ne 5

Jestliže si nemyslíte, že společnost nabízí vzdělávací aktivity hlavně s cílem Vašeho osobního rozvoje, uveďte prosím důvod, který si myslíte, že byl tou příčinou, proč společnost nabízí vzdělávací aktivity

Požadavky na certifikované vývojáře pro MS Gold Partner program. | získání partnerství Microsoft | Získání výhod od Microsoftu pro sebe.

Byli ve společnosti pracovníci, od kterých jste se mohli učit a tím se také osobně rozvíjet?

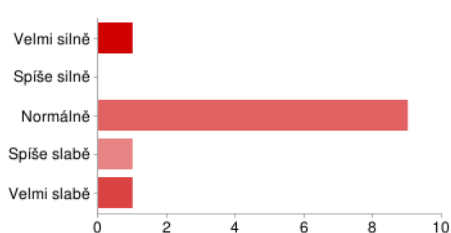


Ano 11
Ne 1

VNÍMÁNÍ SPOLEČNOSTI

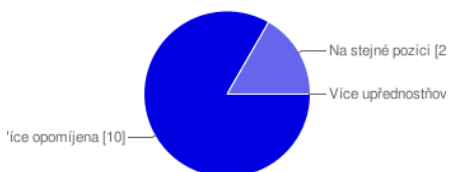
Otázky v tomto bloku se budou věnovat tomu, jak jste společnost vnímali.

Jak hodně jste se cítili součástí společnosti



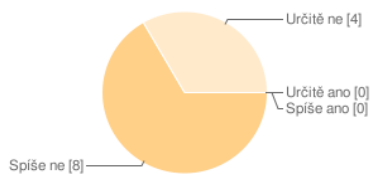
Velmi silně 1
Spíše silně 0
Normálně 9
Spíše slabě 1
Velmi slabě 1

Myslíte si, že brněnská pobočka byla oproti liberecké centrále z pohledu top managementu, vlastníků, společníků a jednatelů



Více opomíjena 10
Na stejné pozici 2
Více upřednostňována 0

Myslíte si, že konec společnosti byl zapříčiněn ekonomickou krizí?



Určitě ano	0
Spíše ano	0
Spíše ne	8
Určitě ne	4

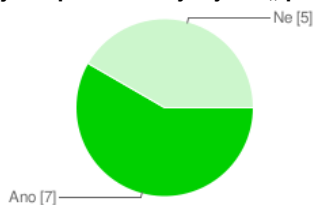
Jak dlouho jste byli schopni si představit Vaše působení ve společnosti?

Moc dlouho ne | 2 roky | V poslední době, som hledal novu pracu. Tak rok max... | už me to sralo | 5 let | 4-5 let | 2-3 roky | 4-5 let | odešel jsem sám ještě před koncem | 0 | Max. měsíc, hledal jsem už novou práci. | Ukončení ...

Z jakého důvodu byste odešli od společnosti k jinému zaměstnavateli?

Finance | jiná náplň práce (bez programování) | Neboli splnane moje motivacne body uvedene vyzsie. | barta, tlak, penize | Peníze | profesní růst | nizky plat | finanční ohodnocení | reference společnosti, zajímavé projekty |...

Vnímali jste společnost jen jako „přestupní stanici“ (jen k tomu získat praxi a ihned odejít)?



Ano	7
Ne	5

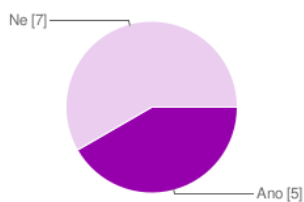
OSOBNÍ

Tento blok se bude věnovat otázkám, které budou pro Vás osobní.

Jak dlouho jste pracoval u společnosti?

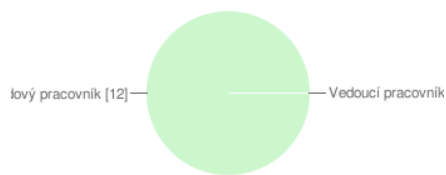
2 roky | 1 rok | 2 roky a 4 měsíce | 1,5 roku | 2 roky | skoro 2 roky | 2 roky | 2 roky | 1 rok | 2-3 roky | 2,5 roku | 3 roky

Nastoupil jste do společnosti hned po dokončení školy?



Ano	5
Ne	7

Na jaké pozici jste pracoval ve společnosti?



Vedoucí pracovník **0**
Řadový pracovník **12**

Kolik Vám je let?

27 | 27 | 26 | 28 | 28 | 34 | 30 | 25 | 29 | 29 | 28

Jakou jste měl praxi v oboru před nástupem do společnosti (počítejte také praxi při studiu)?

0 | programátor delphi 2 roky programátor C# .NET 2 roky programátor C pro Embedded zařízení 2 roky | 1 a 1/2 roka | 2,5 roku, ale v telekomunikačním oboru, takže toto se nemůže počítat. | 3 roky HPP C/C++ | 3 roky | analytik, programátor, designer, tester | 2 roky | 4 roky vývoje projektů (týmových i sólo) z toho 1 rok koordinace prací, v té době jsem se programování věnoval 6tým rokem | 3 roky | v posledním ročníku studia jsem pracoval v C/C++/Java pro jednu společnost. Po dokončení studia, jsem prac. v C++ pro firmu vyvíjející navigační soft. Pak ve firmě, která se dělá docházkové, inform. a ekonomické SW, vše v Java...



KARTA ZAMĚSTNANCE MERZ 2012

K tomu, aby společnost Merz s.r.o. dosáhla svých cílů a naplnila svou vizi, je třeba, aby se přičinil každý zaměstnanec. S pomocí „Karty zaměstnance Merz 2012“ bude každý zaměstnanec schopen zlepšit propojení své denní práce s cíli společnosti.

Zaměstnanec

Jméno a příjmení:

Pozice:

Útvar:

Zaměstnán od:

Pobočka:

Nadřízený

Jméno a příjmení:

Pozice:

Útvar:

VIZE 2012

Cíle společnosti pro rok 2012, ke kterým přispěji

• Cíl společnosti 1

• Cíl společnosti 2

• Cíl společnosti 3

Přínos zaměstnance "Jak přispěji k realizaci vize Merz 2012?"

-
-
-

Podpora nadřízeného "Co udělá můj nadřízený proto, aby podpořil můj přínos a pomohl mi budovat mou budoucnost?"

-
-
-

Hodnoticí klíč pro výkonnostní indikátory

Vynikající	90 - 100%
Výborný	70 - 89%
Úspěšný	50 - 69%
Částečně úspěšný	30 - 49%
Neuspokojivý	0 - 29%

Kontrolované období

od: **1.1.2010** do: **31.12.2010**

KLÍČOVÉ VÝKONNOSTNÍ INDIKÁTORY

	Individuální cíle zaměstnance (SMART)	Váha (%)	Komentář nadřízeného	Výsledek (%)	Váha x Výsledek (%)
1.		0%		0%	0%
2.		0%		0%	0%
3.		0%		0%	0%
4.		0%		0%	0%
5.		0%		0%	0%

Součet vah musí být 100%

Celkové hodnocení:

0%

Kariérový plán

Komentáře

1.	Pozice v dalším roce	
2.	Pozice v horizontu 2-3 let	

Souhrn komentářů k vzdělávání

Nastavení cílů			
Datum:	Podpis zaměstnance	Podpis nadřízeného	Podpis výkonné ředitelky

Vyhodnocení			
Datum:	Podpis zaměstnance	Podpis nadřízeného	Podpis výkonné ředitelky